

**Een veilige plek om groot te worden:  
plaats geven aan traumasensitieve  
zorg voor kinderen**

# **GIDS VOOR HET ONTWIKKELEN VAN TRAUMASENSITIEVE ORGANISATIES**



**SOS CHILDREN'S  
VILLAGES**



Co-funded by the Rights,  
Equality and Citizenship  
(REC) Programme of the  
European Union



**Safe  
Places  
Thriving  
Children**

# IMPRESSUM

©SOS Kinderdorpen Internationaal

Gepubliceerd in Oostenrijk door SOS Kinderdorpen Internationaal

Eerste editie gepubliceerd in 2021

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van SOS Kinderdorpen Internationaal, of zoals uitdrukkelijk toegestaan door de wet, of onder voorwaarden overeengekomen met de bevoegde organisatie voor reprografierechten. Verzoeken in eerste instantie aangaande verveelvoudiging buiten het toepassingsgebied van bovenstaande bepaling moeten aan SOS Kinderdorpen Internationaal worden gezonden op onderstaand adres.

## **SOS Kinderdorpen Internationaal**

Hermann-Gmeiner-Str. 51  
A-6020 Innsbruck  
Oostenrijk

## **Ontwerp en lay-out**

Bestias Design

## **Illustraties**

Stipe Kalajžić

## **Hoofdauteur**

Dr Irene Stevens

## **Bijdragende auteurs**

Dr. Chrissie Gale en Lubos Tibensky



Deze publicatie is geproduceerd met financiële steun van de Europese Unie. De inhoud is uitsluitend de verantwoordelijkheid van SOS Kinderdorpen en geeft niet noodzakelijkerwijs de mening van de Europese Unie weer.

**Een veilige plek om groot te worden:  
plaats geven aan traumasensitieve  
zorg voor kinderen**

# **GIDS VOOR HET ONTWIKKELEN VAN TRAUMASENSITIEVE ORGANISATIES**



**Safe  
Places  
Thriving  
Children**

# DANKWOORD

SOS Kinderdorpen Internationaal wil iedereen die betrokken was bij dit project bedanken.

## PROJECTTEAM OP PARTNERNIVEAU

**SOS Kinderdorpen Internationaal:** Teresa Ngigi, Francine Stansfield, Lubos Tibensky, Florence Treyvaud-Nemtzov, Elisabeth Ullmann-Gheri.

**SOS Kinderdorpen België:** Annelien Coppieters, Benji Jame, Adeline Puerta, Kristien Schoenmaeckers.

**SOS Kinderdorpen Bulgarije:** Denitsa Avramova, Marin Zarkov.

**SOS Kinderdorpen Kroatië:** Ljiljana Ban, Krešimir Makvić, Kruno Topolski.

**SOS Kinderdorpen Griekenland:** Kostas Papadimitropoulos, Patricia Schoenweitz.

**SOS Kinderdorpen Hongarije:** Boróka Feher, Edit Koles.

**SOS Kinderdorpen Servië:** Jelena Tanasijević, Nikola Tanasković.

SOS Kinderdorpen Internationaal wil bijzondere dank uitspreken aan het directoraat-generaal Justitie en Consumentenzaken van de Europese Commissie voor zijn financiële steun en voortdurende ondersteuning bij de realisatie van het project.

# INHOUDSOPGAVE

<b>DEEL 1</b>	<b>9</b>
Wat is trauma? .....	10
Waarom is het belangrijk dat organisaties zich bewust zijn van trauma en traumasensitief worden? .....	11
Waar moeten organisaties rekening mee houden in hun proces om traumasensitief te worden? .....	11
Wat houdt het in om een traumasensitieve organisatie te zijn? .....	13
<b>DEEL 2</b>	<b>15</b>
Wat wordt bedoeld met organisatiecultuur? .....	16
Vijf belangrijke waarden waarmee rekening moet worden gehouden bij het ontwikkelingsproces naar een traumasensitieve organisatiecultuur .....	16
Wat wordt bedoeld met organisatieontwikkeling? .....	18
<b>DEEL 3</b>	<b>19</b>
1. De bereidheid om een traumasensitieve organisatie te worden .....	20
2. Het oprichten van een werkgroep om het organisatieontwikkelingsproces aan te sturen .....	20
3. Het ondersteunen van medewerkers en andere stakeholders .....	21
4. Betrokkenheid bij het organisatieontwikkelingsproces verbeteren door informatie te delen .....	24
5. De huidige kennis en praktijken evalueren met betrekking tot traumasensitief werken binnen een organisatie .....	24
<b>DEEL 4</b>	<b>25</b>
Het actieplanningsproces .....	26
Een actieplanningsworkshop organiseren .....	30
Het verandermanagementproces .....	33
<b>DEEL 5</b>	<b>37</b>
Wat bedoelen we met monitoring? .....	38
Wat bedoelen we met evaluatie? .....	39
<b>Bijlage 1</b> .....	<b>41</b>
<b>Bijlage 2</b> .....	<b>51</b>
<b>Bijlage 3</b> .....	<b>55</b>
<b>Bijlage 4</b> .....	<b>61</b>
<b>Bijlage 5</b> .....	<b>65</b>
<b>Bijlage 6</b> .....	<b>73</b>

# INLEIDING

Negatieve ervaringen tijdens de kindertijd (Adverse Childhood Experiences, ACE's) kunnen leiden tot trauma en als zodanig schadelijke gevolgen hebben voor kinderen, die kunnen doorzetten tot in hun volwassen leven. Dit is vooral het geval bij kinderen en jongeren met een jeugdhulpervaring.

Het is belangrijk dat organisaties die zorgen voor en werken met kinderen en jongeren in de residentiële jeugdhulpverlening, trauma herkennen, hierop inspelen en hulp bieden. Hiertoe moet een organisatie traumasensitief worden. Een manier om dit te bereiken is via een proces dat organisatieontwikkeling wordt genoemd. Hierbij worden stappen ondernomen om het beleid, de strategieën en de processen positief te veranderen om de capaciteit, werkwijze en doeltreffendheid van de organisatie te verbeteren.

*Deze Gids voor het ontwikkelen van traumasensitieve organisaties* is specifiek geschreven met als doel om organisaties te helpen de nodige stappen te zetten om traumasensitief te worden. Hiertoe beschrijven we in dit document kort het volgende:

- Wat we bedoelen met negatieve ervaringen tijdens de kindertijd, trauma en traumasensitieve praktijken;
- Wat een organisatiecultuur en organisatieontwikkeling zijn, en wat een aantal van de belangrijkste zaken zijn waar residentiële jeugdhulpverleningsorganisaties rekening mee moeten houden als ze traumasensitief willen worden;
- Welke vijf waarden vooral in het oog moeten gehouden worden bij het creëren van een traumasensitieve cultuur binnen een organisatie;
- Enkele hulpmiddelen voor het plannen, implementeren en evalueren van traumasensitieve praktijken binnen een organisatie;
- Hoe belangrijk het is om te identificeren wie de stakeholders zijn en hen te betrekken bij het proces om traumasensitief te worden.

Dit document is ontwikkeld als onderdeel van Een veilige plek om groot te worden: plaats geven aan traumasensitieve zorg voor kinderen, een door de EU gefinancierd project dat het volgende omvat: de publicatie van een Praktische gids (<https://www.sos-kinderdorpen.be/files/nl-safe-places-pg-web-61826e8de5ce6.pdf>); de implementatie van een opleidingsprogramma voor mensen die rechtstreeks werken met kinderen en jongeren met een trauma-achtergrond; en een reeks e-learningmodules waarin het concept traumasensitieve praktijken wordt geïntroduceerd (<https://www.sos-kinderdorpen.be/verhalen/over-sos-kinderdorpen/volg-de-online-module-rond-trauma-sensitieve-zorg>). De inhoud van dit project is gebaseerd op een raadplegingsonderzoek dat is uitgevoerd in zes deelnemende landen: België, Bulgarije, Kroatië, Griekenland, Hongarije en Servië. Hierbij werden jongeren met een jeugdhulpervaring en professionals die met deze jongeren werken, gevraagd naar hun kennis en ideeën over traumasensitieve praktijken.

In het raadplegingsonderzoek zeiden professionals dat slechts zelden rekening wordt gehouden met de impact van trauma bij de planning, het beleid en de besluitvorming

binnen hun organisatie. Ze legden ook uit hoe dit kwam. Zo wordt er te weinig geïnvesteerd in continue professionele ontwikkeling rond het onderwerp trauma en is het aanbod op dit vlak beperkt. Daarnaast geven ze aan dat het moeilijk is om het geleerde daadwerkelijk in de praktijk te brengen binnen organisaties. Volgens de professionals is de algemene beperkte kennis over dit onderwerp deels het gevolg van het gebrek aan gegevens die mensen alert zouden maken op de prevalentie van kinderen en jongeren met een trauma-achtergrond en die ervoor zouden zorgen dat veelbelovende praktijken sneller zouden worden gedeeld. Professionals denken bovendien dat de beperkte interdisciplinaire samenwerking hier ook aan bijdraagt. Deze algemene zorgen worden geïllustreerd in de volgende uitspraak van een respondent:

**“Sommige professionals passen binnen hun organisatie traumasensitieve praktijken toe voor kinderen en soms ook voor de opvoedingsfiguren. In de meeste organisaties komt trauma echter niet bij elk kind aan bod bij het plannen van de hulpverlening of het nemen van beslissingen, of het wordt zelfs überhaupt niet besproken.”**

Hieruit blijkt dat organisaties stappen moeten ondernemen om traumasensitief te worden.







DEEL 1



# Wat bedoelen we met trauma en traumasensitieve zorg?

# DEEL 1: WAT BEDOELLEN WE MET TRAUMA EN TRAUMASENSITIEVE ZORG?

## WAT IS TRAUMA?

Veel kinderen en jongeren in de residentiële jeugdhulpverlening hebben negatieve ervaringen tijdens de kindertijd meegemaakt. Trauma wordt gedefinieerd als het resultaat van blootstelling aan – en het ervaren van – negatieve gebeurtenissen en de impact die deze gebeurtenissen hebben op iemands leven. Dit kan een “eenmalige gebeurtenis, meerdere gebeurtenissen of een reeks omstandigheden zijn die een individu als fysiek of emotioneel schadelijk of bedreigend ervaart en die blijvende negatieve gevolgen heeft voor het fysieke, sociale en emotionele welzijn van het individu”.<sup>1</sup>

Het meest voorkomende soort trauma bij kinderen en jongeren met een jeugdhulpervaring is complex trauma. Dit kan worden veroorzaakt door:

- negatieve ervaringen, zoals lichamelijke en emotionele mishandeling, seksueel misbruik en ernstige verwaarlozing, die plaatsvinden in relaties met mensen die het kind zou moeten kunnen vertrouwen;
- een groot aantal negatieve ervaringen in de loop der tijd;
- negatieve ervaringen die al vanaf zeer jonge leeftijd plaatsvinden;
- het constant ontbreken van veilige, liefdevolle en stimulerende aandacht.

Voorbeelden van negatieve ervaringen zijn:

- gescheiden worden van familie;
- getuige zijn van of zelf worden geconfronteerd met lichamelijke en psychologische mishandeling of seksueel geweld;
- het overlijden van een dierbare;
- achtergelaten worden;
- vluchten voor oorlog;
- migratie als gevolg van een natuurramp;
- ernstige verwaarlozing.

Negatieve ervaringen tijdens de kindertijd die kunnen leiden tot trauma, kunnen langdurige negatieve gevolgen hebben voor de fysieke, sociale en emotionele ontwikkeling en het welzijn van kinderen. Voorbeelden hiervan zijn nadelige veranderingen in de emotionele reacties van een kind; een verminderd vermogen om



1. SAMHSA (2014). Concept of trauma and guidance for a trauma-informed approach. Pagina 7. Beschikbaar op: [https://ncsacw.samhsa.gov/userfiles/files/SAMHSA\\_Trauma.pdf](https://ncsacw.samhsa.gov/userfiles/files/SAMHSA_Trauma.pdf).

na te denken, te leren en zich te concentreren; een verminderde impulsbeheersing; een slecht zelfbeeld; een slechte hechting aan opvoedingsfiguren; en problemen met het opbouwen en behouden van relaties met anderen.

Complex trauma als gevolg van negatieve ervaringen tijdens de kindertijd is in verband gebracht met een breed scala aan problemen in het volwassen leven, waaronder verslaving, depressie, angsten en risicovol gedrag. Dit kan vervolgens weer leiden tot een grotere kans op chronische ziekten zoals obesitas, diabetes, hartziekten, kanker en zelfs vroegtijdig overlijden. Meer informatie is te lezen in de Praktische gids van dit project<sup>2</sup>. Daarnaast is een opleiding bestaande uit zes online modules te vinden op <https://www.sos-kinderdorpen.be/verhalen/over-sos-kinderdorpen/volg-de-online-module-rond-trauma-sensitieve-zorg>.

## **WAAROM IS HET BELANGRIJK DAT ORGANISATIES ZICH BEWUST ZIJN VAN TRAUMA EN TRAUMASENSITIEF WORDEN?**

Residentiële jeugdhulpverleningsorganisaties hebben een belangrijke positie om kinderen en jongeren met een trauma-achtergrond te herkennen en hen te helpen bij hun herstel. Er zijn echter organisaties die geen traumasensitieve procedures hebben en deze hulp niet bieden. De manier waarop deze organisaties werken, kan zelfs onbedoeld traumatische herinneringen triggeren, de impact van trauma vergroten of het kind zelfs verder traumatiseren. De manier waarop een kind in de residentiële jeugdhulpverlening terechtkomt, kan bijvoorbeeld beangstigend zijn en herinneringen triggeren en/of nieuwe gevoelens van verlies, scheiding en machteloosheid oproepen. Daarom is het zo belangrijk dat residentiële jeugdhulpverleningsorganisaties traumasensitief zijn en volgens de juiste beleidsprocedures en praktijken werken.

Als een organisatie traumasensitief is, vergroot dit de kans dat kinderen en jongeren zich veilig voelen onder de zorg van de organisatie, volwassenen vertrouwen, liefdevolle relaties ervaren en leren hoe ze kunnen omgaan met gevoelens en moeilijke situaties in het leven. Dit alles draagt eraan bij dat jongeren met een jeugdhulpervaring positieve kansen creëren in hun kindertijd, jeugd en volwassen leven.

## **WAAR MOETEN ORGANISATIES REKENING MEE HOUDEN IN HUN PROCES OM TRAUMASENSITIEF TE WORDEN?**

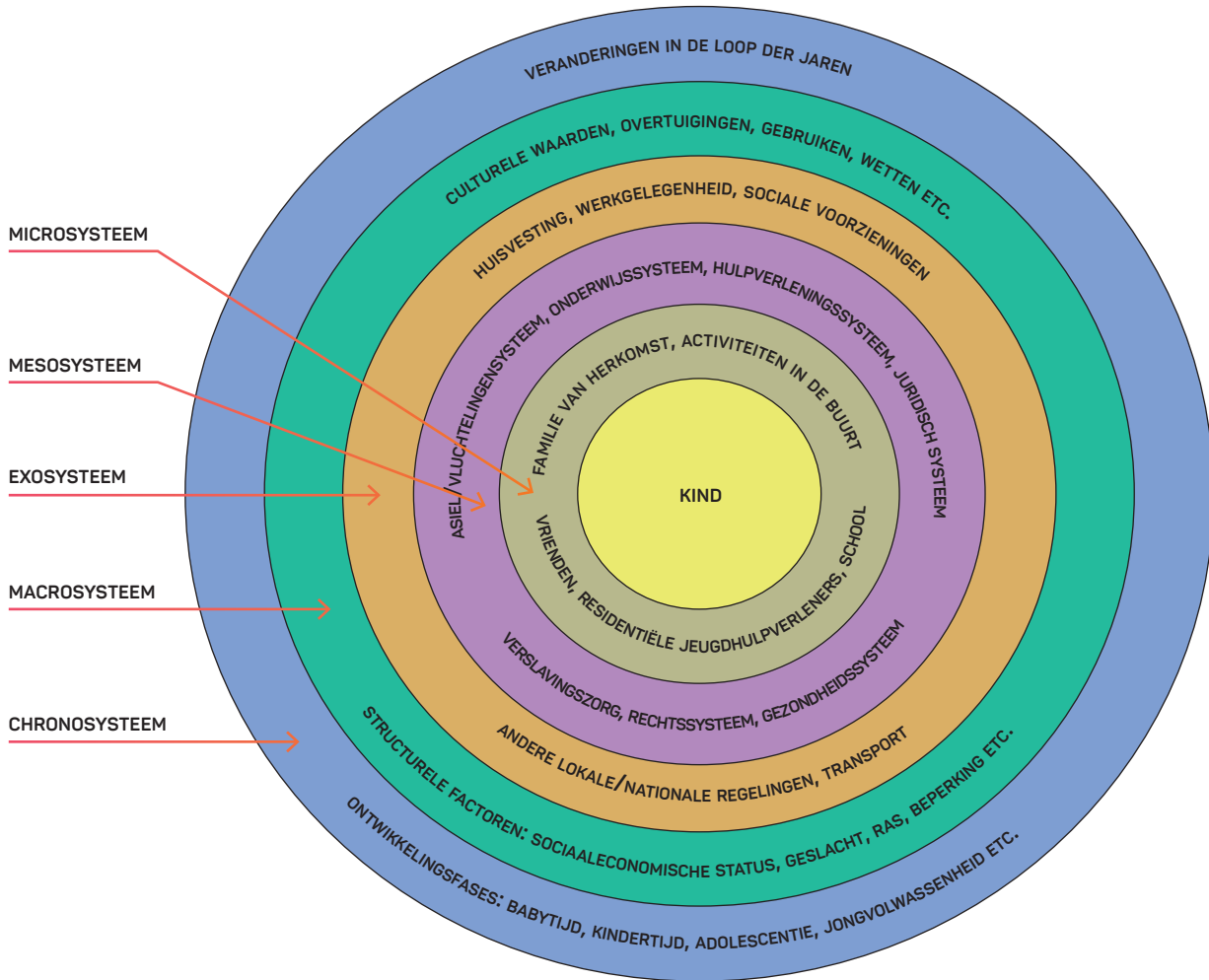
Als organisaties die met kinderen en jongeren met een jeugdhulpervaring werken, nadenken over verandering, moeten ze niet alleen erkennen en begrijpen hoe zij functioneren binnen een sociaaleconomisch, politiek en cultureel systeem, maar ook



2. "Een veilige plek om groot te worden: plaats geven aan traumasensitieve zorg voor kinderen" – Praktische gids. Beschikbaar op: <https://www.sos-kinderdorpen.be/files/nl-safe-places-pg-web-61826e8de5ce6.pdf>

hoe negatieve ervaringen tijdens de kindertijd die tot trauma kunnen leiden, tevens plaatsvinden binnen, en kunnen worden beïnvloed door, verschillende aspecten van deze bredere context.

Dit is iets waar de psycholoog Urie Bronfenbrenner<sup>3</sup>, aandacht aan besteedde. Hij bedacht een model om inzicht te geven in de verschillende factoren die de levenservaringen van een kind kunnen beïnvloeden, waaronder de context en invloed van familie, gemeenschap en de heersende cultuur. Hieronder is dit model in beeld gebracht:



**AFBEELDING 1**

AANGEPASTE VERSIE VAN DE ECOLOGISCHE SYSTEEMTHEORIE VAN BRONFENBRENNER<sup>4</sup>



3. Bronfenbrenner, U. (1977) Ecological Systems Theory. Beschikbaar op: <https://www.simplypsychology.org/Bronfenbrenner.html>

4. "Een veilige plek om groot te worden: plaats geven aan traumasensitieve zorg voor kinderen" – Praktische gids (pagina 22). Beschikbaar op: <https://www.sos-kinderdorpen.be/files/nl-safe-places-pg-web-61826e8de5ce6.pdf>

Zoals je kunt zien, maakt het hulpverleningssysteem, waaronder ook de residentiële jeugdhulpverlening valt, deel uit van het 'mesosysteem'. We zien ook de vele verschillende elementen van de vijf 'ecologische systemen' die de ervaringen van kinderen kunnen beïnvloeden. Zo zijn er bijvoorbeeld culturele waarden die ervoor zorgen dat kinderen niet altijd goed worden beschermd tegen geweld en mishandeling, en/of niet goed worden geholpen als dergelijke negatieve ervaringen zich voordoen. De afbeelding illustreert hoe een organisatie kinderen het middelpunt van haar werk moet maken, waarbij kinderen en hun familie volledig en op een zinvolle manier moeten worden betrokken bij alle beslissingen die worden genomen. Er moet rekening worden gehouden met de situatie van de familie als geheel en de externe factoren die het welzijn van de familie en andere belangrijke opvoedingsfiguren beïnvloeden, waarbij de focus erop moet liggen dat de familie als geheel wordt geholpen. Er moet ook rekening worden gehouden met factoren zoals de lokale gemeenschap, onderwijs en gezondheidszorg, waarbij aandacht wordt besteed aan de culturele en sociale normen en het hanteren van een multidisciplinaire benadering om kinderen, jongeren en hun familie te helpen.

## WAT HOUDT HET IN OM EEN TRAUMASENSITIEVE ORGANISATIE TE ZIJN?

De betrokkenheid van traumasensitieve organisaties bij kinderen en jongeren is gebaseerd op een degelijke kennis van de manier waarop negatieve ervaringen tijdens de kindertijd en eventuele trauma's hen beïnvloeden en het trauma dat deze ervaringen kunnen veroorzaken. Daarnaast moet deze kennis worden geïntegreerd in **alle** aspecten van de werkzaamheden van deze organisaties.

Traumasensitieve organisaties zijn beter in staat om:

- kinderen en jongeren die trauma hebben ervaren te herkennen;
- praktijken te vermijden die kunnen leiden tot traumatisering en/of hertraumatisering van een kind of jongere;
- kinderen en jongeren met een jeugdhulpervaring te helpen bij hun traumaherstel;<sup>5</sup>
- ervoor te zorgen dat kinderen volledig en op een zinvolle manier betrokken zijn bij het vormgeven en evalueren van de zorg die ze krijgen.

Belangrijk om te beseffen is dat negatieve ervaringen tijdens de kindertijd weliswaar kunnen leiden tot slechte uitkomsten voor kinderen en jongeren met een



5. Ga voor meer informatie over trauma en traumasensitieve praktijken naar Module 1 van onze online opleiding met de titel "Trauma en de residentiële jeugdhulpverlening: een inleiding in traumasensitieve zorg". Zie (<https://www.sos-kinderdorpen.be/verhalen/over-sos-kinderdorpen/volg-de-online-module-rond-trauma-sensitieve-zorg>)

jeugdhulpverlening, maar dat dit niet altijd zo hoeft te zijn. Er zijn veel voorbeelden van kinderen en jongeren die negatieve ervaringen tijdens de kindertijd hebben meegemaakt en die als volwassene een gelukkig en productief leven leiden. Een factor die hieraan bijdraagt, is de **veerkracht** van het kind.

Veerkracht is het vermogen van een kind om met negatieve ervaringen om te gaan en te herstellen van moeilijke gebeurtenissen in het leven. Er zijn vier brede factoren die worden geassocieerd met veerkracht:

1. Positieve individuele karaktereigenschappen, zoals het temperament van een kind en hoe goed een kind kan omgaan met verschillende situaties;
2. Goede steun van de familie;
3. Een positieve culturele omgeving die de bescherming en ondersteuning van kinderen bevordert;
4. Een steunende persoon of **organisatie** buiten de familie om.<sup>6</sup>

Het is dan ook belangrijk dat organisaties in een positie komen die gericht is op het versterken van beschermende factoren die kinderen en jongeren helpen hun eigen sterke punten en zelfbescherming te ontwikkelen. Als organisaties deze maatregelen toepassen in hun traject om traumasensitief te gaan werken, kan dit kinderen en jongeren helpen hun veerkracht te verbeteren en op een positieve manier bijdragen aan hun traumaherstel. Voorbeelden van beschermende factoren zijn het ondersteunen van positieve ervaringen binnen zorgrelaties, het bevorderen en ondersteunen van toegang tot hoogwaardig onderwijs, en het helpen om een sterk sociaal netwerk op te bouwen. Meer hierover lees je in hoofdstuk 7 van de Praktische gids die is ontwikkeld voor dit project.<sup>7</sup>



6. Gebaseerd op: Atwool, N. (2006) "Attachment and resilience: Implications for children in care" Child Care in Practice, 12: 4, pp. 315-330. Beschikbaar op: [https://www.researchgate.net/profile/Nicola-Atwool/publication/228375717\\_Attachment\\_and\\_Resilience\\_Implications\\_for\\_Children\\_in\\_Care/links/54ef7fed0cf25f74d7227c91/Attachment-and-Resilience-Implications-for-Children-in-Care.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nicola-Atwool/publication/228375717_Attachment_and_Resilience_Implications_for_Children_in_Care/links/54ef7fed0cf25f74d7227c91/Attachment-and-Resilience-Implications-for-Children-in-Care.pdf)

7. "Een veilige plek om groot te worden: plaats geven aan traumasensitieve zorg voor kinderen" – Praktische gids. Beschikbaar op: <https://www.sos-kinderdorpen.be/files/nl-safe-places-pg-web-61826e8de5ce6.pdf>



## DEEL 2

**Wat is een  
organisatie-  
cultuur en  
wat houdt  
organisatie-  
ontwikkeling  
in?**

# DEEL 2: WAT IS EEN ORGANISATIECULTUUR EN WAT HOUDT ORGANISATIEONTWIKKELING IN?

## WAT WORDT BEDOELD MET ORGANISATIECULTUUR?

**Organisatiecultuur wordt gedefinieerd als de ‘reeks overtuigingen, waarden en betekenissen die wordt gedeeld door leden van een organisatie.’<sup>8</sup>**

Het is belangrijk om rekening te houden met de cultuur van een residentiële jeugdhulpverleningsorganisatie bij het implementeren van een traumasensitieve manier van werken. De reden hiervoor is dat een organisatie zich in zijn functioneren aan een set waarden moet houden die geschikt zijn om kinderen met een trauma-achtergrond te ondersteunen. Deze waarden moeten op elk niveau van de organisatie worden geïntegreerd en begrepen. Ze moeten worden weerspiegeld in alles wat de medewerkers van de organisatie doen, van het eerste contact met een kind of jongere tot de manier waarop beslissingen worden genomen over plaatsingen en de relatie die medewerkers en hulpverleners hebben met kinderen en jongeren en met elkaar.

## VIJF BELANGRIJKE WAARDEN WAARMEE REKENING MOET WORDEN GEHOUDEN BIJ HET ONTWIKKELINGSPROCES NAAR EEN TRAUMASENSITIEVE ORGANISATIECULTUUR

In de Praktische gids<sup>9</sup> die is ontwikkeld voor dit project wordt benadrukt dat traumaherstel alleen mogelijk is binnen consequent zorgzame relaties. Ook wordt aangehaald hoe belangrijk het is dat verschillende professionals en organisaties samenwerken.



8. Austin, Michael J, and Jennette Claassen (2008) "Impact of organisational culture: implications for introducing evidence-based practice" *Journal of Evidence-Based Social Work*, 5:1, pp. 321-359

9. "Een veilige plek om groot te worden: plaats geven aan traumasensitieve zorg voor kinderen" – Praktische gids. Beschikbaar op: <https://www.sos-kinderdorpen.be/files/nl-safe-places-pg-web-61826e8de5ce6.pdf>



Verder hebben twee experts op het gebied van trauma, Maxine Harris en Roger Fallot<sup>10</sup>, vijf waarden vastgesteld die extra belangrijk zijn bij het ontwikkelen van een traumasensitieve cultuur binnen een organisatie. Dit zijn:

1. Veiligheid
2. Betrouwbaarheid
3. Keuze
4. Samenwerking
5. Zelfbeschikking ('empowerment')

**Veiligheid** houdt in dat je de fysieke en emotionele veiligheid van het kind of de jongere waarborgt. Dit wordt vaak gezien als de eerste belangrijke stap bij het ontwikkelen van een traumasensitieve cultuur. **Vertrouwen** houdt in dat de organisatie en haar medewerkers elkaar en de kinderen en jongeren met wie ze werken vertrouwen, waarbij ze er altijd naar streven om hen niet teleur te stellen en te doen wat ze beloven. Vertrouwen blijkt uit het creëren van een consequente omgeving, het stellen van grenzen en het scheppen van duidelijkheid over wat realistisch is om te verwachten van de hulpverlening. **Keuze** houdt in dat kinderen en jongeren verschillende opties worden geboden en dat hun zoveel mogelijk controle wordt gegeven over hun beslissingen. **Samenwerking** houdt in dat beslissingen samen met het kind of de jongere worden genomen. **Zelfbeschikking** houdt in dat de focus ligt op de sterke punten van kinderen en jongeren en dat ze worden geholpen sterke overlevingsvaardigheden te ontwikkelen.

Deze waarden grijpen op elkaar in. Dus hoe meer keuze kinderen of jongeren hebben, hoe meer controle ze hebben over hun zorgervaring door samen te werken met medewerkers, hulpverleners en vrijwilligers, hoe groter de kans dat ze baat hebben bij de hulpverlening die de organisatie biedt en hoe doeltreffender de hulpverlening kan zijn.

Om een traumasensitieve cultuur te realiseren, moeten deze waarden worden geïntegreerd in de manier waarop een organisatie functioneert. Dit is belangrijk omdat uit de informatie die we kregen van professionals en hulpverleners tijdens het raadplegingsonderzoek voor dit project blijkt dat het volgen van trainingen en het opdoen van kennis over trauma niet voldoende is om verandering te realiseren. Als mensen een training volgen, merken ze bij terugkomst op de werkplek maar al te vaak dat het door de cultuur, waarden en systemen van een organisatie moeilijk is om veranderingen door te voeren op basis van wat ze geleerd hebben tijdens de training. Een medewerker leert bijvoorbeeld dat het belangrijk is om meer een-op-eentijd te hebben met kinderen om hen te helpen een bepaalde vaardigheid te ontwikkelen die bijdraagt aan hun veerkracht. Maar de organisatie is niet in staat, of misschien niet bereid, om hier de tijd en middelen voor beschikbaar te maken. De medewerker is traumasensitief geworden, maar omdat



10. Harris, M., & Fallot, R. D. (Eds.). (2001). *New directions for mental health services. Using trauma theory to design service systems*. Jossey-Bass/Wiley. Harris, M. en Fallot, R.D. (2009) *Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol*. Community Connections, Washington DC. Beschikbaar op: <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>.

de organisatie niet traumasensitief is, kan de medewerker het geleerde niet in de praktijk brengen. Dit kan leiden tot frustratie bij de medewerker en mogelijk ook tot onenigheid binnen een team.

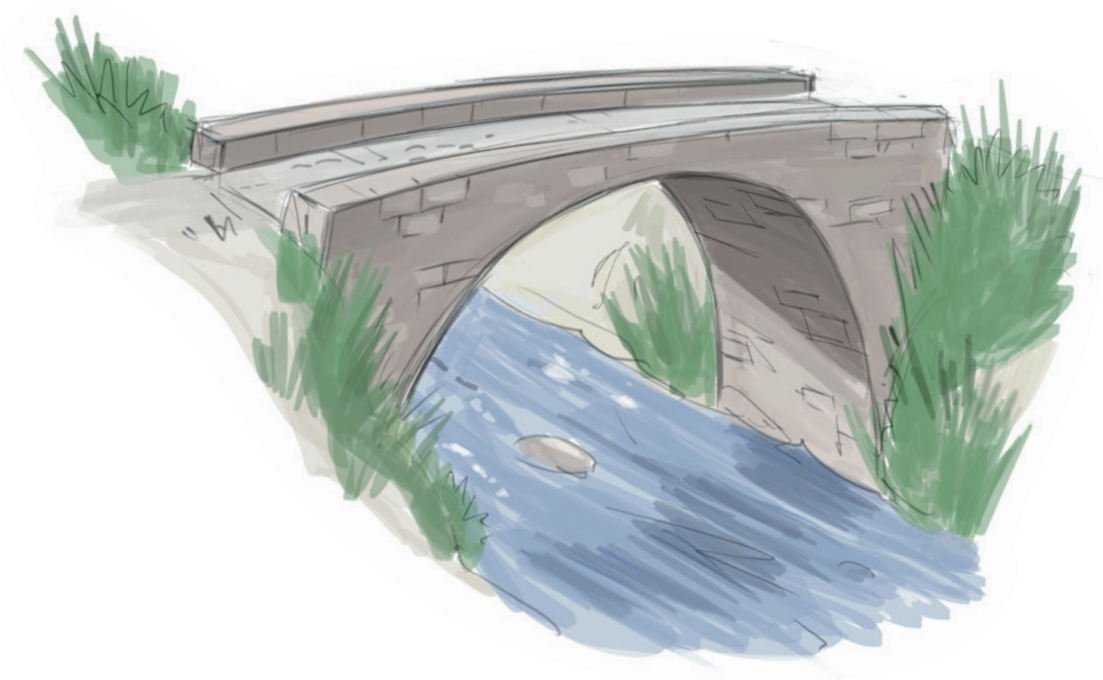
Later in deze gids voor organisatieontwikkeling gaan we verder in op manieren om deze waarden in alle lagen van een organisatie te integreren.

## WAT WORDT BEDOELD MET ORGANISATIEONTWIKKELING?

**Organisatieontwikkeling is een proces waarbij stappen worden ondernomen om het beleid, de strategieën en de processen positief te veranderen om de capaciteit, werkwijze en doeltreffendheid te verbeteren.**

Bij organisatieontwikkeling worden stappen gezet om:

- de organisatiecultuur en het functioneren van de organisatie te onderzoeken en evalueren;
- vast te stellen op welke vlakken positieve veranderingen mogelijk zijn;
- de juiste acties te ondernemen om deze veranderingen te realiseren;
- goed na te denken over de taal die we gebruiken rondom trauma bij kinderen en deze te herzien.



**DEEL 3**



# **Beginnen aan het proces van organisatie- ontwikkeling en stappen zetten richting een trauma- sensitieve organisatie**

# DEEL 3: BEGINNEN AAN HET PROCES VAN ORGANISATIEONTWIKKELING EN STAPPEN ZETTEN RICHTING EEN TRAUMASENSITIEVE ORGANISATIE

In dit gedeelte van de gids voor organisatieontwikkeling bekijken we de verschillende stappen die moeten worden ondernomen bij het plannen en implementeren van een organisatieontwikkelingsproces om traumasensitief te gaan werken. Dit omvat het volgende:

1. De bereidheid om een traumasensitieve organisatie te worden;
2. Het oprichten van een werkgroep om het organisatieontwikkelingsproces aan te sturen;
3. Het ondersteunen van medewerkers en andere stakeholders;
4. Het verspreiden van informatie;
5. Het evalueren van huidige traumasensitieve praktijken binnen de organisatie.

## 1. DE BEREIDHEID OM EEN TRAUMASENSITIEVE ORGANISATIE TE WORDEN

Elke organisatie die traumasensitief wil worden, moet eerst zorgen dat de organisatie volledig bereid is om te veranderen en een organisatieontwikkelingsproces te doorlopen. Hiervoor is positief leiderschap nodig, evenals een proces dat ervoor zorgt dat alle medewerkers en andere stakeholders – zoals kinderen met een jeugdhulpervaring, andere gebruikers van de hulpverlening, hulpverleners, bestuursleden en partnerorganisaties – bij alle stappen en fases van de verandering op de hoogte zijn van wat er speelt en zich actief inzetten. Dit proces zullen we hieronder verder uitdiepen.

## 2. HET OPRICHTEN VAN EEN WERKGROEP OM HET ORGANISATIEONTWIKKELINGSPROCES AAN TE STUREN

Een organisatieontwikkelingsproces moet worden aangestuurd door een **werkgroep voor verandering** die **bevoegd is** om het proces te leiden. In deze werkgroep moeten

verschillende stakeholders vertegenwoordigd zijn, waaronder managers, medewerkers, jongeren met een jeugdhulpervaring, hulpverleners en vrijwilligers.

### 3. HET ONDERSTEUNEN VAN MEDEWERKERS EN ANDERE STAKEHOLDERS

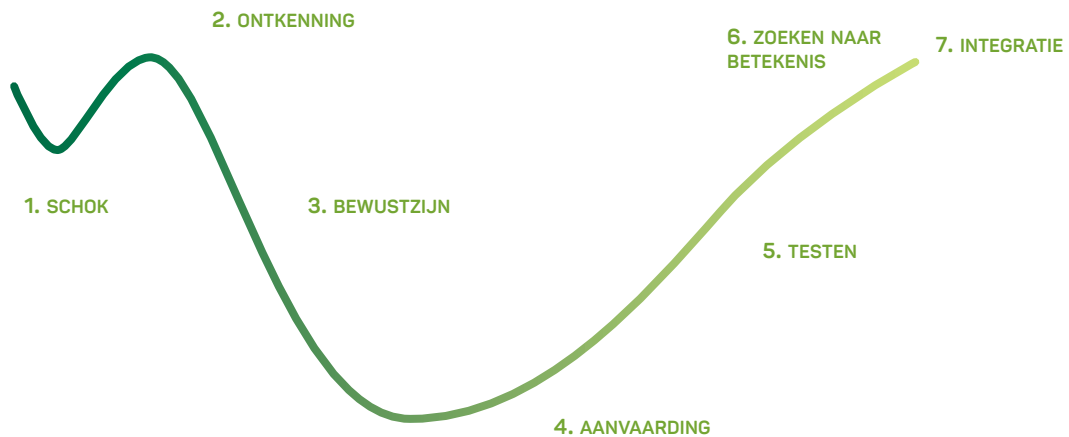
Als een veranderingsproces goed wordt begeleid, zal de verandering geaccepteerd en goed ontvangen worden en een positieve impact hebben op de manier waarop mensen op een traumasensitieve manier met kinderen en jongeren werken en hen ondersteunen. Dit houdt in dat medewerkers en andere stakeholders gedurende het gehele organisatieontwikkelingsproces goed moeten worden ondersteund. Zo moeten ze voortdurend op de hoogte worden gehouden van het proces en moeten ze gerustgesteld worden (waarbij er ruimte is voor bedenkingen en vragen). Ook moet er worden gezorgd dat ze zich een integraal en belangrijk onderdeel voelen van de veranderingen die worden gerealiseerd.

Als je aan een organisatieontwikkelingsproces begint, is het belangrijk om te beseffen dat dit mensen uit hun comfortzone kan trekken. Zelfs de meest positieve organisatorische verandering kan als onprettig worden ervaren en voor stress en angst zorgen onder medewerkers. Uit de meeste onderzoeken blijkt dat mensen in eerste instantie weerstand voelen tegen organisatorische verandering.

Een deel van het organisatieontwikkelingsproces bestaat er daarom in te erkennen hoe mensen zich voelen over de geplande en doorgevoerde wijzigingen en hierop te reageren. Alison Young en Terry Lockhart, twee professionals die werkzaam zijn aan een Britse universiteit, hebben een model ontwikkeld om inzicht te geven in de gevoelens die gepaard gaan met verandering.<sup>11</sup> Dit wordt de ‘transitiecurve’ genoemd. Dit model beschrijft zeven fases van gevoelens die medewerkers en andere stakeholders tijdens het organisatieontwikkelingsproces kunnen ervaren en manieren waarop ze kunnen reageren.



11. Young, A. en Lockhart, T. (1995) *A cycle of change: The Transition Curve*. Cranfield University School of Management. Beschikbaar op: <https://www.ucd.ie/t4cms/Transition%20Curve%20Cranfield%20Article.pdf#:~:text=A%20Cycle%20of%20Change%3A%20The%20Transition%20Curve%20CCED%2FCS027-01%2FTL-AY,the%20organisation%20will%20respond%20in%20the%20appropriate%20way>



**AFBEELDING 2**  
DE TRANSITIECURVE<sup>12</sup>

Deze zeven fases worden hieronder in meer detail beschreven:

### **FASE ÉÉN: SCHOK**

Deze eerste fase beschrijft de schok of verrassing die kan worden ervaren als iemand de eerste stappen richting verandering opmerkt.

### **FASE TWEE: ONTKENNING**

Mensen ontkennen dat de verandering plaatsvindt. Ze kunnen bijvoorbeeld denken dat de verandering toch niets verandert aan wat ze doen.

### **FASE DRIE: BEWUSTZIJN**

In deze fase worden mensen zich ervan bewust dat de veranderingen echt plaatsvinden. Ze raken emotioneel betrokken bij de nieuwe situatie en kunnen gevoelens van frustratie of verwarring ervaren over hoe ze hun rol kunnen vervullen in de nieuwe situatie.

### **FASE VIER: AANVAARDING**

Mensen aanvaarden de realiteit van de nieuwe situatie volledig. Ze beginnen houdingen en gedragingen die ongepast waren of alleen in de oude situatie nuttig waren, los te laten. Ze kunnen vaststellen welke nieuwe gedragingen binnen de nieuwe realiteit passen.

### **FASE VIJF: TESTEN**

Na het aanvaarden van de verandering en het vaststellen van nieuwe gedragingen volgt de fase waarin dit nieuwe gedrag wordt uitgetest. Mogelijk is het nieuwe gedrag meteen doeltreffend en leidt het tot het gewenste resultaat. Maar het kan ook zijn dat mensen harder moeten werken om nieuwe vaardigheden aan te leren.



12. *ibid.*

**FASE ZES: ZOEKEN NAAR BETEKENIS**

Deze fase gaat verder dan het simpelweg uitproberen van nieuw gedrag. In deze fase gaan mensen zich afvragen waarom bepaald gedrag wel doeltreffend is en ander gedrag niet. Door deze kennis kunnen mensen meer controle uitoefenen over hun werk.

**FASE ZEVEN: INTEGRATIE**

In deze laatste fase hebben mensen dit nieuw verworven gedrag volledig onder de knie, waardoor hun zelfvertrouwen en competentieniveau toenemen. De nieuwe manier waarop ze dingen doen, wordt onderdeel van hun dagelijks werk.

Uit de transitiecurve blijkt hoe belangrijk het is om te begrijpen welke gevoelens verschillende groepen mensen kunnen ervaren tijdens het veranderproces. Het gaat dan vooral om medewerkers, maar ook om andere stakeholders, zoals gebruikers van de hulpverlening.

Om inzicht te krijgen in de gevoelens die deelnemers tijdens het organisatieontwikkelingsproces kunnen ervaren, is het belangrijk om voortdurend na te denken over de volgende drie vragen:

1. Kunnen alle deelnemers die betrokken moeten zijn bij het organisatieontwikkelingsproces een actieve rol spelen of hebben sommige een passieve houding?
2. Veranderen de voorgestelde veranderingen iets aan de identiteit of het zelfbewustzijn van deelnemers, bijv. de vaardigheid van medewerkers of het gevoel van trots en zelfvertrouwen dat ze ervaren in hun werk?
3. Hebben deelnemers zelf het gevoel dat ze iets winnen of verliezen in hun rol als gevolg van de verandering?

Uit onderzoek blijkt dat verandering het beste wordt ontvangen en vaker succesvol is als alle deelnemers **een actieve rol spelen in een organisatieontwikkelingsproces**. Hiertoe moet ervoor worden gezorgd dat ze:

- de kans krijgen om hun zorgen en gevoelens te uiten en dat hier goed naar wordt geluisterd;
- voelen dat hun professionele identiteit – en andere rollen die deelnemers kunnen hebben – intact blijft;
- voelen dat ze niets verliezen als gevolg van de verandering.

## 4. BETROKKENHEID BIJ HET ORGANISATIEONTWIKKELINGSPROCES VERBETEREN DOOR INFORMATIE TE DELEN

Het is belangrijk om informatie te blijven delen met iedereen die betrokken is bij de organisatie en het organisatieontwikkelingsproces. Zo wordt voor iedereen volledig duidelijk welke veranderingen de organisatie wil doorvoeren en welke stappen er moeten worden ondernomen om dit te bereiken. Hierbij moet iedereen zich bewust zijn van:

- de omvang van het proces, inclusief welke veranderingen er in de cultuur van de instantie worden verwacht, bijv. beleid, processen en praktijken die ervoor zorgen dat de organisatie meer traumasensitief wordt;
- het tijdschema (aangeraden wordt één à twee jaar; zie hoofdstuk 4 verderop) dat wordt aangehouden voor het doorvoeren van de veranderingen.

## 5. DE HUIDIGE KENNIS EN PRAKTIJKEN EVALUEREN MET BETREKKING TOT TRAUMASENSITIEF WERKEN BINNEN EEN ORGANISATIE

**Een zeer belangrijke eerste stap** die moet worden ondernomen aan het begin van elk organisatieontwikkelingsproces is om zoveel mogelijk stakeholders te betrekken in een participatief proces om de cultuur en praktijken van de organisatie te evalueren. Bij dit evaluatieproces moeten de huidige traumasensitieve praktijken binnen de organisatie worden beoordeeld aan de hand van de volgende twee vragen:

- Hoe goed presteert de organisatie op dit moment op het vlak van traumasensitieve praktijken?
- Welke veranderingen zijn er nodig?

De **beoordelingschecklist** in Bijlage 1 is een handig hulpmiddel dat organisaties hierbij kunnen gebruiken.

Dit beoordelingsproces moet plaatsvinden voordat eventuele veranderplannen worden ontwikkeld en uitgevoerd. De beoordeling is ook belangrijk omdat zo een nulmeting wordt gerealiseerd waarmee toekomstige veranderingen kunnen worden vergeleken. Hier gaan we later in deze gids voor organisatieontwikkeling verder op in. Het beoordelingsproces kan worden geleid door de werkgroep voor verandering die wordt genoemd in deel 3 van deze gids voor organisatieontwikkeling. Belangrijk is dat het een inclusief proces is waar het management, de medewerkers, de kinderen en jongeren en alle andere relevante stakeholders bij worden betrokken.





DEEL 4

**Traumasesensitieve  
praktijken  
implementeren  
en consolideren  
binnen een  
organisatie**

# DEEL 4: TRAUMASENSITIEVE PRAKTIJKEN IMPLEMENTEREN EN CONSOLIDEREN BINNEN EEN ORGANISATIE

Het doel van het organisatieontwikkelingsproces dat we in deze gids beschrijven, is het implementeren en consolideren van traumasensitieve praktijken. In dit hoofdstuk gaan we verder in op manieren om veranderingen te realiseren die leiden tot betere traumasensitieve praktijken.

De focus ligt op het ontwikkelen van een actieplan voor verandering. Daarom bespreken we hier ook het actieplanningsproces: een proces dat voortborduurde op de eerste beoordeling van de huidige praktijken binnen een organisatie, die is gedaan aan de hand van de **beoordelingschecklist** zoals beschreven in het vorige gedeelte.

We kijken ook naar manieren om het veranderproces dat wordt uitgevoerd op basis van het actieplan te begeleiden binnen een organisatie. Dit zorgt ervoor dat de veranderingen zo goed mogelijk worden verankerd in de praktijken van de organisatie.

In dit gedeelte van de gids voor organisatieontwikkeling geven we daarom informatie over:

- het ontwikkelen van een **actieplan** met drie langetermijn- en drie kortetermijndoelen voor verandering op het vlak van traumasensitieve praktijken binnen een organisatie, inclusief richtlijnen voor het organiseren van een workshop om dit proces te faciliteren;
- het begeleiden van het organisatieontwikkelingsproces.

## HET ACTIEPLANNINGSPROCES

Na het afronden van het beoordelingsproces is de volgende stap het opstellen van een actieplan. Dit actieplan moet **drie langetermijn- en drie kortetermijndoelen** voor traumasensitieve verandering bevatten. In Bijlage 3 vind je een voorbeeld van een ingevuld actieplan.

Er zijn vier stappen die tijdens het actieplanningsproces moeten worden ondernomen om tot een actieplan te komen. Dit zijn:

## STAP 1: DOELEN VASTSTELLEN EN IN VOLGORDE VAN PRIORITEIT ZETTEN

Gebruik de ingevulde **beoordelingschecklist** (zie Bijlage 1) om te bekijken wat er binnen de organisatie moet veranderen om de praktijken traumasensitiever te maken.

Om deze veranderingen te realiseren, moeten **kortetermijn- en langetermijndoelen** worden opgesteld die worden opgenomen in een actieplan. Zodra de doelen zijn vastgesteld, moet worden bepaald welke doelen de meeste prioriteit hebben. De reden hiervoor is dat een organisatie niet alles tegelijkertijd kan veranderen. Fallot en Harris<sup>13</sup> noemden zes criteria waarmee rekening moet worden gehouden bij het bepalen van de prioriteit. Dit zijn:

1. **HAALBAARHEID:** Welke doelen hebben de beste kans van slagen vanwege de omvang en het soort verandering dat wordt beoogd?
2. **MIDDELEN:** Welke doelen sluiten het beste aan bij de financiële middelen, medewerkers en andere resources die beschikbaar zijn?
3. **DRAAGVLAK:** Voor welke doelen is het meeste draagvlak?
4. **OMVANG VAN DE IMPACT:** Welke doelen hebben de meeste kans om een brede impact te hebben op de hulpverlening?
5. **KWALITEIT VAN DE IMPACT:** Welke doelen maken het grootste verschil in het leven van kinderen en jongeren met een trauma-achtergrond?
6. **RISICO'S EN KOSTEN VAN HET UITBLIJVEN VAN VERANDERING:** Welke praktijken hebben de meest negatieve impact als er niets verandert?

## STAP 2: IMPULSEN EN BELEMMERINGEN VOOR VERANDERING VASTSTELLEN

Elk veranderproces kent **impulsen** (de aspecten die bijdragen aan verandering) en **belemmeringen** (de factoren die verandering tegenhouden). Voor het actieplanningsproces is het belangrijk om je te richten op de belemmeringen voor verandering en na te denken over manieren waarop deze kunnen worden aangepakt. Daarna kunnen actiepunten om de belemmering aan te pakken worden vastgesteld.



13. Harris, M. en Fallot, R.D. (2009) Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol. Community Connections, Washington DC.  
Beschikbaar op: <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>

In de tabel hieronder staat een eenvoudig voorbeeld van het vaststellen van impulsen, belemmeringen en actiepunten:

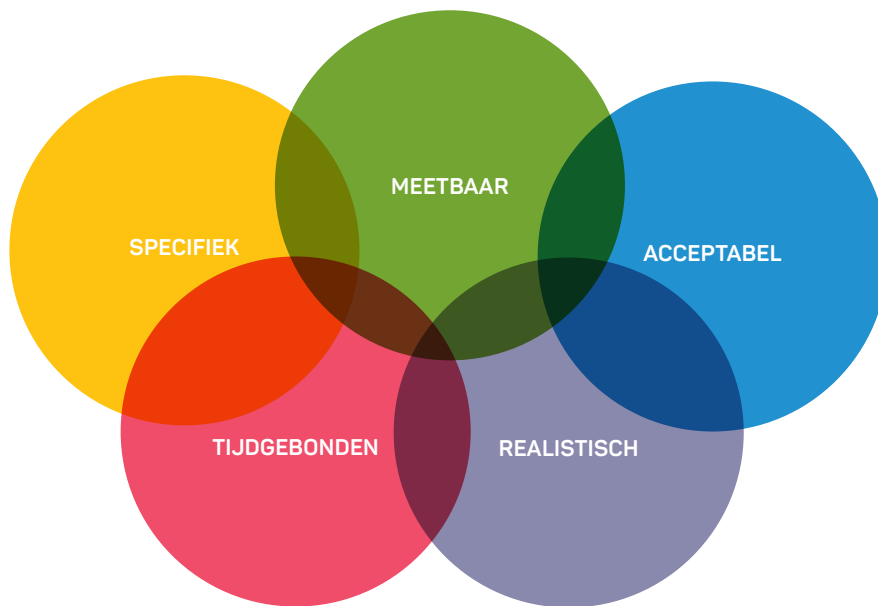
<p><b>Doel 1 (een punt dat moet veranderen volgens de beoordelingschecklist):</b>                  Zorgen dat kinderen meer een-op-eentijd krijgen met medewerkers in mijn setting voor residentiële jeugdhulp, zodat kinderen beter aan specifieke relatievaardigheden kunnen werken. Dit houdt verband met onze traumasensitieve waarden omdat het kinderen helpt om vertrouwen op te bouwen.</p>	
<p><b>Impulsen</b></p>	<p><b>Belemmeringen</b></p>
<p>Het enthousiasme dat hierover is ontstaan tijdens de traumatraining waarin het onderwerp relaties werd behandeld.</p>	<p>Een tijdstip vinden om af te spreken met kinderen.</p>
<p>Meer voldoening door tijd die wordt doorgebracht met de kinderen.</p>	<p>Geen tijd vanwege papierwerk en administratieve taken.</p>
<p>Onze passie voor kinderen en de overtuiging dat het opbouwen van relaties bijdraagt aan betere uitkomsten.</p>	<p>Te weinig personeel of geld om uitstapjes te maken met kinderen die kunnen bijdragen aan het opbouwen van een relatie.</p>

### Hoe kunnen we de belemmeringen aanpakken?

<p><b>Belemmeringen</b></p>	<p><b>Manieren om ze aan te pakken</b></p>
<p>Niet genoeg geld voor uitstapjes.</p>	<p>Samen met andere medewerkers en jongeren geldinzamelingsacties organiseren om een potje te maken voor uitstapjes.</p>
<p>Een tijdstip vinden om af te spreken met kinderen.</p>	<p>De een-op-eentijd inplannen in het werkrooster zodat hier rekening mee wordt gehouden qua werkdruk.</p>
<p>Geen tijd vanwege papierwerk en administratieve taken.</p>	<p>De personeelsplanning aanpassen zodat er gedurende een paar uur per dag een extra medewerker aanwezig is. Die medewerker kan dan het papierwerk doen, zodat de andere medewerkers tijd overhouden om zich met de kinderen bezig te houden.</p>

### STAP 3: HET GEWENSTE RESULTAAT BESCHRIJVEN AAN DE HAND VAN UITKOMSTINDICATOREN

Een doel is iets wat we willen bereiken door een verandering door te voeren. In het actieplan moeten de doelen worden beschreven aan de hand van **uitkomstindicatoren**. Op basis van deze indicatoren kan de voortgang worden gemeten om te zien of de veranderingen effect hebben. De indicatoren moeten **SMART** worden geformuleerd. SMART-indicatoren zijn **S**pecifiek, **M**eetbaar, **A**ccceptabel, **R**ealistisch en **T**ijdgebonden.



Laten we het voorbeeld in de tabellen hierboven er nog eens bijnemen. In dit voorbeeld zou “Alle kinderen hebben een goede relatie met de medewerkers van de instelling voor residentiële jeugdhulpverlening” een slecht geschreven uitkomstindicator zijn. Hoewel dit iets is wat elke traumasensitieve instantie zou willen, is de uitkomstindicator vaag en heel moeilijk te meten. SMART-geformuleerde uitkomstindicatoren op basis van de bovenstaande belemmeringen zouden kunnen zijn:

#### Uitkomstindicatoren voor doel 1

1. Elk kind krijgt elke week één uur een-op-eentijd met een medewerker. Dit wordt beschreven in hun individuele hulpverleningsplan en wordt ingepland in het werkrooster.
2. De personeelsplanning wordt aangepast zodat er een paar uur per dag één medewerker extra is.
3. Er wordt binnen drie maanden een geldinzamelingsgroep (medewerkers en jongeren) opgericht.

## STAP 4: EEN TIJDSPANNE VASTSTELLEN VOOR DE VERANDERING

Het actieplan moet **specifieke einddatums bevatten waarop de uitkomstindicatoren voor elk doel moeten zijn gerealiseerd**. Het is ook nuttig om een of meerdere personen aan te wijzen die elk doel in de gaten houden. Dit betekent niet dat deze persoon of personen alles moeten doen. Zij moeten er alleen voor zorgen dat iedereen zich voor de betreffende veranderingen blijft inzetten of dat iedereen zich bewust blijft van wat er nog moet gebeuren om het doel te bereiken.

**Het actieplan moet een schriftelijk document zijn** met alle acties en uitkomstindicatoren die nodig zijn om het doel te behalen. Het actieplan dient ook als hulpmiddel om het veranderproces te monitoren. Monitoring en evaluatie wordt verderop in deze gids voor organisatieontwikkeling besproken.

## EEN ACTIEPLANNINGSWORKSHOP ORGANISEREN

Een actieplanningsworkshop is een handige manier om te beginnen met het ontwikkelen van een actieplan.

Een workshop is een actief en participatief proces dat de deelnemers motiveert om bij te dragen aan het veranderproces en dit voort te zetten. Als de workshop goed gepland wordt, is het een uitstekende manier om ervoor te zorgen dat de deelnemers zich blijven inzetten en hen het gevoel te geven dat ze echt deel uitmaken van het proces. Een workshop kan een goede manier zijn om te beginnen met het ontwikkelen van een actieplan.

Dit zijn de vier stappen die nodig zijn voor een succesvolle workshop gericht op het verbeteren van traumasensitieve praktijken

### 1. HET DOEL VASTSTELLEN

Het algemene doel van de workshop moet kort en eenvoudig zijn. In dit geval is het doel om een **actieplan** te ontwikkelen om aspecten van traumasensitieve praktijken te implementeren in de organisatie.

### 2. BESLISSEN WIE AANWEZIG ZAL ZIJN

Wie erbij moet zijn, is afhankelijk van het algemene doel. Het is heel belangrijk dat op zijn minst een deel van de aanwezigen een management- of andere leidende functie heeft binnen de organisatie, maar dat er ook andere medewerkers aanwezig zijn. De workshop is ook een gelegenheid om andere stakeholders bij het proces te betrekken. Idealiter zouden de aanwezige medewerkers kennis moeten hebben over de effecten van trauma op kinderen en jongeren in de residentiële jeugdhulpverlening en ervaring moeten hebben op dit vlak. Ze moeten ook praktijkkennis hebben van het beleid en de praktijken met betrekking tot de hulpverlening voor kinderen binnen de organisatie.

### 3. DE JUISTE LOCATIE EN OPZET KIEZEN

De praktische details van de workshop kunnen het volgende omvatten:

- Zorgen dat de locatie groot genoeg en goed bereikbaar is;
- Zorgen dat er voor catering is gezorgd;
- Zorgen dat iedereen over de technologie beschikt om deel te nemen en dat er ondersteuning kan worden geboden als de workshop online moet worden gehouden. Delen van het programma moeten mogelijk worden aangepast om ze online te kunnen doen.

### 4. DE WORKSHOP HOUDEN

Voor dit project is **een voorbeeld van een eendaagse workshop** ontwikkeld. Deze workshop bestaat uit een reeks activiteiten die deelnemers moeten doen vóór de workshop en een reeks activiteiten die tijdens de workshop plaatsvinden. Bij eerdere projecten is deze methode effectief gebleken.

#### VÓÓR DE WORKSHOP

Deelnemers moeten:

- deelnemen aan de opleiding van SOS Kinderdorpen over traumasensitieve praktijken (of informatie uitwisselen met medewerkers van de organisatie die hebben deelgenomen) en/of de Praktische gids die voor dit project is ontwikkeld doornemen (<https://www.sos-kinderdorpen.be/files/nl-safe-places-pg-web-61826e8de5ce6.pdf>), of de e-learningmodules volgen (<https://www.sos-kinderdorpen.be/verhalen/over-sos-kinderdorpen/volg-de-online-module-rond-trauma-sensitieve-zorg>);
- De **beoordelingschecklist** invullen (zie Bijlage 1);
- Het **organigram** en de **visie- en missieverklaring** (of iets vergelijkbaars) van de organisatie uitprinten en meenemen.

#### INHOUD VAN DE WORKSHOP

Hieronder volgt een voorbeeld van de indeling van een actieplanningsworkshop.

#### Voorbeeld van een workshopprogramma

9.00-9.30

Aanmelden en inleiding

9.30-10.00

Overzicht van de workshop

#### Doel van de workshop

Deelnemers helpen te begrijpen wat er nodig is om traumasensitieve praktijken in hun organisatie te implementeren en veranderingen vast te stellen die moeten worden gerealiseerd, en beginnen aan het ontwikkelen van een actieplan.

### **Doelstellingen van de workshop**

- Nadenken over wat trauma betekent voor kinderen en jongeren in de residentiële jeugdhulpverlening;
- Aspecten van theorie op het gebied van organisatieontwikkeling verkennen;
- Drie kortetermijn- en drie langetermijndoelen vaststellen die bijdragen aan het implementeren van traumasensitieve praktijken in de organisatie;
- Onderzoeken welke belemmeringen er zijn om deze doelen te realiseren;
- Een actieplan produceren om de vastgestelde doelen te realiseren.

10.00-10.30

### **Waarom zijn traumasensitieve praktijken zo belangrijk in de residentiële jeugdhulpverlening?**

Het doel van deze sessie is om deelnemers te helpen hun kennis op te frissen over trauma en wat volgens hen traumasensitieve praktijken zijn.

10.30-10.45

Pauze

10.45-11.45

### **Organisatieontwikkeling**

Het doel van deze sessie is om te verkennen wat wordt bedoeld met organisatieontwikkeling. Daarbij wordt gefocust op de twee belangrijkste aspecten van de organisatietheorie waarmee rekening moet worden gehouden bij het implementeren van traumasensitieve praktijken in organisaties. Deze twee aspecten zijn organisatiecultuur en organisatorische verandering.

11.45-12.45

### **Je organisatie begrijpen**

Het doel van deze activiteit is om te kijken hoe goed de organisatie de belangrijkste waarden weerspiegelt die nodig zijn om een traumasensitieve cultuur te creëren. Bij deze activiteit bekijken de deelnemers het bestaande beleid en de missie- en visieverklaring van de organisatie en analyseren ze hoe goed deze de implementatie van traumasensitieve praktijken ondersteunen. Daarna wordt de deelnemers gevraagd te onderzoeken hoe de verklaringen kunnen worden gewijzigd zodat ze de inspanningen om traumasensitieve praktijken te hanteren beter weerspiegelen. Dit proces kan worden herhaald met betrekking tot het organigram zodat wijzigingen kunnen worden vastgesteld.

12.45-1.30

Lunch

1.30-1.45

Opwarmingsactiviteit



1.45-2.45

**Doelen vaststellen voor traumasensitieve verandering**

Het doel van deze sessie is om **drie kortetermijn- en drie langetermijndoelen** vast te stellen voor organisatieontwikkeling met betrekking tot traumasensitieve praktijken. Deze doelen vormen de kern van het **actieplan**.

Deze activiteit borduurt voort op het werk dat de deelnemers vóór de workshop hebben gedaan om de huidige praktijken te evalueren en hiaten met betrekking tot traumasensitieve praktijken binnen de organisatie vast te stellen met behulp van de **beoordelingschecklist**. Op basis van de bevindingen van de beoordelingschecklist stellen de deelnemers kortetermijn- en langetermijndoelen op die zorgen voor verandering.

2.45-3.00

Pauze

3.00-4.45

**Het actieplan ontwikkelen**

Het doel van deze sessie is om te beginnen met het schrijven van het **actieplan**. De deelnemers moeten de doelen voor verandering die zijn vastgesteld om de traumasensitieve praktijken binnen de organisatie te verbeteren, nu verder verfijnen. Hierbij moeten de drie kortetermijn- en drie langetermijndoelen op volgorde van prioriteit worden gezet.

De deelnemers moeten zowel de belemmeringen als de impulsen voor verandering vaststellen en praktische acties ontwikkelen die gericht zijn op het aanpakken van de vastgestelde belemmeringen. Hierbij moeten SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Relevant en Tijdgebonden) uitkomstindicatoren worden geformuleerd aan de hand waarvan de voortgang kan worden gemeten.

4.45-5.00

**PLENAIRE SESSIE**

Maak wat tijd om vragen te beantwoorden en de workshop te evalueren. Bespreek ook hoe de resultaten van de workshop worden gedeeld met andere collega's en stakeholders die niet hebben deelgenomen aan de workshop.

**HET VERANDERMANAGEMENTPROCES**

In deel 2 van deze gids voor organisatieontwikkeling hebben we bekeken hoe het veranderingsproces wordt ervaren door de betrokkenen. Een organisatie moet zich bewust zijn van de gevoelens die verandering met zich mee kan brengen tijdens de verschillende fases van organisatieontwikkeling en erop voorbereid zijn om hieraan te werken.

Nu bekijken we de fases van verandering opnieuw om in te gaan op de manieren waarop een organisatie de werknemers en andere stakeholders kan helpen tijdens het veranderproces door te anticiperen op hun reactie op verandering en door strategieën in te zetten om hun zorgen te verminderen.

### **FASE ÉÉN BEHEREN**

In deze fase kunnen mensen geschokt zijn. Dit is het moment waarop de realiteit van de verandering doordringt. Ze hebben tijd nodig om zich aan te passen. Om mensen in deze fase te helpen, moet de organisatie een communicatiestrategie ontwikkelen waarbij gezorgd wordt dat:

- de verandering duidelijk wordt gecommuniceerd en informatie zoals doelen, acties en processen wordt gedeeld;
- mensen niet worden overweldigd. Dit kan worden gedaan door informatie op te delen in kleine, hapklare stukken;
- mensen weten waar ze terecht kunnen voor meer informatie als ze dat nodig hebben;
- er tijd wordt gemaakt om eventuele vragen te beantwoorden.

### **FASE TWEE BEHEREN**

Als mensen beginnen te reageren op de verandering, kunnen ze zich zorgen maken, of boos, verontwaardigd of bang zijn. Ze kunnen zich actief of passief tegen de verandering verzetten. Ze kunnen de behoefte voelen om hun gevoelens en zorgen te uiten. Om mensen door deze fase van het veranderproces heen te helpen, moet de organisatie:

- proberen te anticiperen op de zorgen en bezwaren die er zouden kunnen zijn voordat ze de verandering bekendmaken;
- goed luisteren, zodat onverwachte problemen in een vroeg stadium kunnen worden vastgesteld en verholpen;
- eventuele zorgen in een vroeg stadium bespreken door heldere communicatie te gebruiken en actie te ondernemen om eventuele problemen die ontstaan door de veranderingen tot een minimum te beperken.

### **FASE DRIE T/M ZES BEHEREN**

In deze fase neemt de aanvaarding toe. Mensen gaan uitproberen en verkennen wat de verandering inhoudt. Dat gaat makkelijker als ze hierbij worden geholpen door de organisatie. In deze fase moet de organisatie:

- zorgen dat er afspraken worden gemaakt om mensen de training te geven die ze nodig hebben om de veranderingen te implementeren;
- zorgen dat mensen al vroeg kunnen ervaren wat de veranderingen met zich meebrengen en dat ze hun training in de praktijk kunnen brengen;
- zich ervan bewust zijn dat deze fase tijd kost. Daarom moeten ze deze tijd inbouwen in de planning zodat mensen zonder al te veel druk kunnen leren en verkennen.

### **FASE ZEVEN BEHEREN**

In deze fase beginnen mensen de verbeteringen in de manier waarop hulp wordt verleend te omarmen. De organisatie wordt echt traumasensitief, en als het veranderproces goed is begeleid, worden de positieve effecten van de verandering zichtbaar. De organisatie moet:

- mensen helpen te genieten van het succes dat ontstaat door de verandering;
- de positieve veranderingen in het leven van kinderen, jongeren en families benadrukken en communiceren;

- mensen aanmoedigen om zich de verandering eigen te maken en trots te zijn op wat ze bereiken.

Als onderdeel van het veranderproces raden Maxine Harris en Roger Fallot<sup>14</sup> aan dat de organisatie pleitbezorgers voor traumasensitieve praktijken aanwijst. Dit zijn mensen uit verschillende lagen van de organisatie die:

- veel kennis hebben over trauma en de effecten ervan;
- anderen binnen alle lagen van de organisatie eraan herinneren om prioriteit te geven aan traumasensitiviteit;
- consequent te communiceren over het belang van traumasensitiviteit binnen hun werkgroepen;
- traumasensitieve veranderingen ondersteunen die de organisatie heeft vastgesteld.

Een andere manier waarop de organisatie moet laten zien dat ze traumasensitieve praktijken wil integreren, is door te zorgen dat dit naar voren komt in hun **visie- en missieverklaring**. Een missieverklaring beschrijft het werk van de organisatie: de doelen en de manier waarop de organisatie die wil bereiken. Een visieverklaring beschrijft de gewenste toekomstige positie van de organisatie, oftewel wat ze wil bereiken voor kinderen. Als een organisatie traumasensitief is, moet ze dit ergens in haar missie vermelden.

### **HET BELANG VAN SUPERVISIE BIJ HET INTEGREREN VAN TRAUMASENSITIEVE PRAKTIJKEN**

Supervisie is het formele proces waarbij medewerkers worden begeleid en geholpen om hun manier van werken te ontwikkelen. Het is dan ook cruciaal dat er bij de overgang naar een traumasensitieve cultuur binnen de organisatie, ook wordt gekeken naar het supervisieproces.

Supervisie is het meest effectief als er een agenda is voor het gesprek met aspecten zoals ondersteuning, verantwoordelijkheid en personeelsontwikkeling. Het kan nuttig zijn om het supervisieproces van een organisatie te herzien om te zorgen dat ook het toepassen van traumasensitieve praktijken wordt besproken. Met betrekking tot verantwoordelijkheid kan een supervisor bijvoorbeeld controleren of de medewerker het individuele ontwikkelingsplan van het kind up-to-date houdt en – indien vastgesteld is dat dit nodig is – rekening houdt met eventuele aspecten van traumaherstel binnen dat plan.

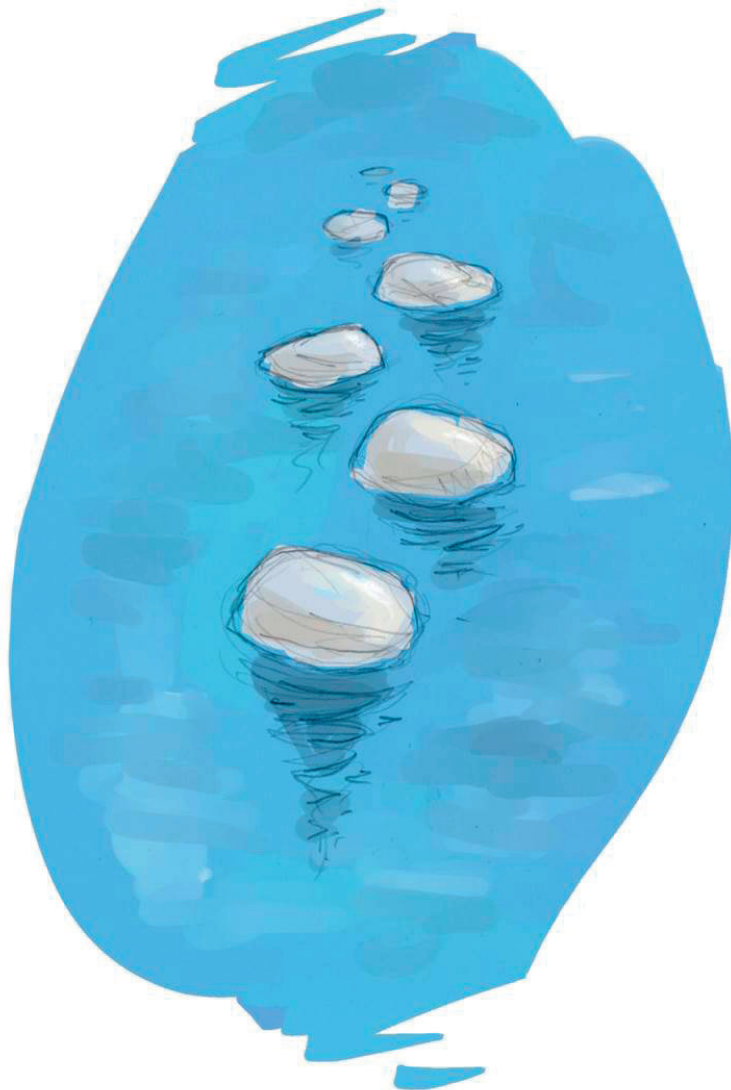
Met betrekking tot ontwikkeling kan de supervisor controleren of de medewerker alle relevante trainingen heeft gevolgd of kan de supervisor een casus doornemen



14. Harris, M. en Fallot, R.D. (2009) Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol, Community Connections, Washington DC.  
Beschikbaar op: <https://www.theannainstitute.org/CTICSELFASSPP.pdf>

met de medewerker waarin goede traumasensitieve praktijken zijn toegepast. Bij de ondersteuning die de medewerker tijdens de sessie wordt geboden, moet de supervisor controleren of de medewerker geen last heeft van de uitdagingen van het werken met kinderen en jongeren met een trauma-achtergrond.

In hoofdstuk 8 van de Praktische gids<sup>15</sup> die is ontwikkeld voor dit project, wordt beschreven hoe het werken met kinderen en jongeren met een trauma-achtergrond hulpverleners kan beïnvloeden en op welke manier zij en andere medewerkers in dergelijke gevallen ondersteund kunnen worden.



15. "Een veilige plek om groot te worden: plaats geven aan traumasensitieve zorg voor kinderen" – Praktische gids  
Beschikbaar op: <https://www.sos-kinderdorpen.be/files/nl-safe-places-pg-web-61826e8de5ce6.pdf>

**DEEL 5**



# **Het organisatie- ontwikkelings- proces monitoren en evalueren om traumasensitieve praktijken te verbeteren**

# DEEL 5: HET ORGANISATIE-ONTWIKKELINGSPROCES MONITOREN EN EVALUEREN OM TRAUMASENSITIEVE PRAKTIJKEN TE VERBETEREN

In dit gedeelte kijken we naar het monitoren en evalueren van traumasensitieve praktijken. De enige manier om uit te vinden of het implementatieproces een succes was, is tenslotte door het proces op een doeltreffende manier te monitoren en evalueren. Via monitoring en evaluatie kun je zien hoe goed traumasensitieve praktijken zijn geconsolideerd.

## WAT BEDOELEN WE MET MONITORING?

Monitoring verwijst naar een georganiseerd proces van toezicht op de activiteiten die worden uitgevoerd in het kader van een project, om te controleren of de geplande resultaten worden behaald of niet.

## STAPPEN IN HET ONTWIKKELEN VAN EEN MONITORINGSYSTEEM

1. Aan het begin van het organisatieontwikkelingsproces is je organisatie gevraagd een nulmeting te doen met behulp van een **beoordelingschecklist**. De nulmeting bepaalt het uitgangspunt wat betreft traumasensitieve praktijken. Aan de hand hiervan kan de verandering worden gemonitord. Het wordt aanbevolen om de informatie die je tijdens dit proces hebt gegenereerd te bewaren als je de beoordelingschecklist voor de eerste keer hebt ingevuld (zie Bijlage 1). Als je de beoordelingschecklist met regelmatige tussenpozen opnieuw invult, kun je de eerste ingevulde checklist vergelijken met de huidige situatie en zien welke voortgang er is gemaakt.
2. In het **actieplan** van je organisatie heb je de SMART-doelen verder uitgewerkt (ter herinnering: SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Relevant en Tijdgebonden). Je hebt vastgesteld wat er moet veranderen om deze doelen te behalen en welke activiteiten op welke momenten moeten plaatsvinden om die veranderingen te realiseren. Je moet ook de implementatie van het actieplan blijven monitoren.
3. Het is belangrijk om regelmatige monitoringbijeenkomsten te plannen waarbij de werkgroep voor verandering het actieplan kan evalueren en aanbevelingen kan doen op basis van de voortgang. Het is aan te raden om de werkgroep voor verandering één keer per maand bij elkaar te laten komen om de voortgang te monitoren. De werkgroep voor verandering moet een mechanisme hebben om de plannen bij te houden en bij te werken. Bijlage 4 bevat een voorbeeld van een **instrument om het actieplan te monitoren**.

## WAT BEDOELEN WE MET EVALUATIE?

Evaluatie is het verzamelen van informatie op basis waarvan we kunnen beoordelen hoe succesvol veranderingen binnen een organisatie zijn. Het doel en de subdoelen van het organisatieontwikkelingsproces in het actieplan zijn gericht op het implementeren van traumasensitieve praktijken in de organisatie. Bij de evaluatie moet gekeken worden of het implementeren van het actieplan effect heeft gehad op het realiseren van traumasensitieve praktijken in de residentiële jeugdhulpverleningsinstantie.

Om de uitkomsten van de veranderingen te evalueren, moet het volgende worden gedaan:

1. Stel vast op welke stakeholders het veranderproces van toepassing is. In het geval van dit project zijn de belangrijkste stakeholders waarschijnlijk de medewerkers of hulpverleners en de kinderen en jongeren. Het is ook mogelijk en kan relevant zijn om de families van de kinderen en jongeren erbij te nemen.
2. Verzamel de informatie die nodig is om te zien of de veranderingen om de traumasensitieve praktijken te implementeren/verbeteren een positief effect hebben gehad op degenen die worden geholpen door de organisatie. Informatie kan kwalitatief (informatie die iets zegt over de kwaliteiten of aard van datgene wat geëvalueerd wordt) of kwantitatief (informatie die geteld of gemeten kan worden en in een numerieke waarde kan worden uitgedrukt) zijn. Verderop lees je hoe je kwalitatieve en kwantitatieve informatie kunt verzamelen.
3. Analyseer de informatie die je hebt verzameld. Door de informatie te onderzoeken en analyseren, kun je een oordeel vellen over hoe effectief de veranderingen zijn en of de doelen in het actieplan zijn behaald.
4. Doe aanbevelingen voor verdere veranderingen die nodig zijn op basis van de bevindingen van de analyse. Door vast te stellen welke vervolgstappen je kunt nemen om traumasensitieve praktijken verder in de organisatie te integreren, is de kans groter dat de positieve aspecten van traumasensitieve praktijken blijven hangen binnen de organisatie.

## MANIEREN OM KWANTITATIEVE EN KWALITATIEVE INFORMATIE TE VERZAMELEN

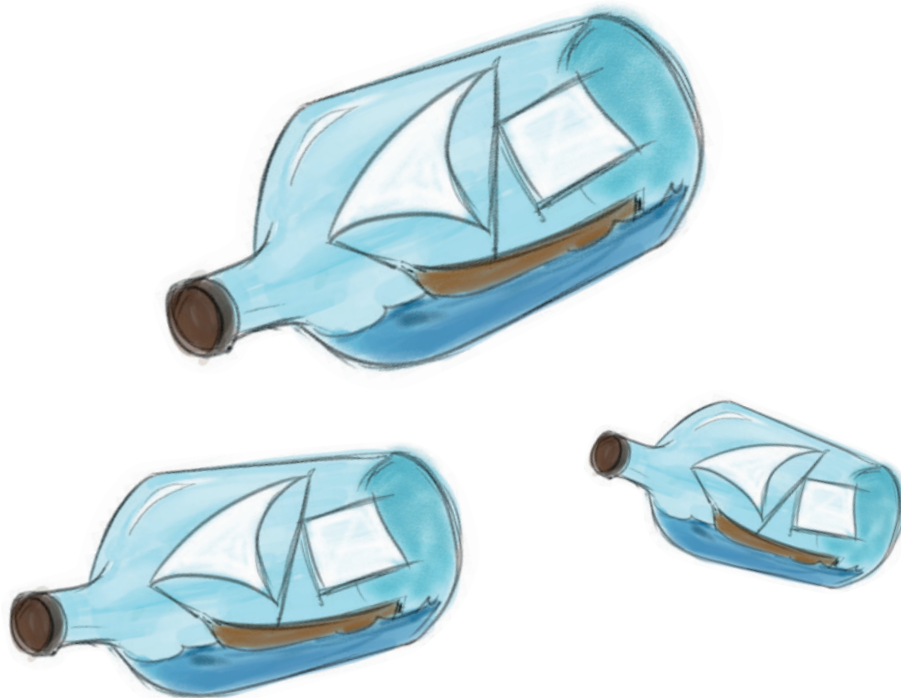
Het monitoringinstrument (zie Bijlage 4) is een van de bronnen van kwantitatieve informatie voor dit project. Deze geeft informatie over de betrokken instanties, de uitkomsten die zijn gerealiseerd en hoelang het heeft geduurd om de uitkomsten te realiseren. Aangezien traumasensitieve verandering moet leiden tot een organisatiecultuur die traumasensitieve praktijken ondersteunt, is het echter belangrijk om ook kwalitatieve informatie te verzamelen.

Ook vragenlijsten zijn een eenvoudige en doeltreffende manier om informatie te verzamelen om het effect en de uitkomsten van je actieplannen te evalueren. Het is een goed idee om één vragenlijst te gebruiken die zowel voor de start van de implementatie wordt ingevuld als op verschillende momenten tijdens de implementatie van het actieplan, bijv. na drie maanden en na een jaar. De antwoorden kunnen dan met elkaar worden vergeleken. In Bijlage 5 vind je voorbeelden van **vragenlijsten voor kinderen en jongeren en vragenlijsten voor medewerkers**. De inhoud van deze vragenlijsten is

gebaseerd op de waarden waarvan Harris en Fallot<sup>16</sup> hebben vastgesteld dat ze essentieel zijn om een traumasensitieve organisatie te creëren.

Vragenlijsten worden primair gebruikt om kwantitatieve gegevens te verzamelen. Maar zoals eerder opgemerkt, is het ook belangrijk om kwalitatieve informatie te verzamelen. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door een aantal medewerkers en een aantal kinderen/jongeren te interviewen. In Bijlage 6 vind je voorbeelden van **een interviewleidraad voor medewerkers** en **een interviewleidraad voor kinderen en jongeren**.

Denk bij het afnemen van interviews aan het belang van vertrouwelijkheid. Interviews moeten idealiter worden afgenomen door een externe professional die hiervoor is opgeleid zodat de vertrouwelijkheid kan worden gewaarborgd. Alle opnames en verslagen van informatie die is verzameld tijdens de interviews moeten worden geanonimiseerd en de gegevens moeten worden samengevat zodat individuen niet kunnen worden geïdentificeerd. Al het mogelijke moet gedaan worden om ervoor te zorgen dat kinderen en jongeren niet lijden onder en geen stress krijgen van de interviews, en er moet zorgvuldig nagedacht worden over voorzorgsmaatregelen voor zowel degenen die de interviews afnemen als degenen die worden geïnterviewd. Dit omvat bijvoorbeeld het beschikbaar hebben van professionals die deelnemers kunnen ondersteunen die ondanks alle voorzorgsmaatregelen toch overstuur raken.



---

16. Harris, M., en Fallot, R. D. (Eds.). (2001). *New directions for mental health services. Using trauma theory to design service systems*. Jossey-Bass/Wiley. Harris, M. en Fallot, R.D. (2009) *Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol*. Community Connections, Washington DC. Beschikbaar op: <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>





## BIJLAGE 1

**Beoordelings-  
checklist:  
een instrument  
om de  
traumasensitieve  
praktijken  
binnen een  
organisatie te  
evalueren**

# BIJLAGE 1: BEOORDELINGS-CHECKLIST: EEN INSTRUMENT OM DE TRAUMASENSITIEVE PRAKTIJKEN BINNEN EEN ORGANISATIE TE EVALUEREN

Dit instrument omvat een beoordelingschecklist die inzicht geeft in:

- het huidige beleid en de huidige processen en praktijken binnen de organisatie en hoe traumasensitief de organisatie op dit moment is;
- welke veranderingen mogelijk noodzakelijk zijn.

De beoordelingschecklist is gebaseerd op het werk van Maxine Harris en Roger Fallot<sup>17</sup> op het gebied van traumasensitieve organisatieverandering. Uitgangspunt zijn de vijf waarden die volgens Harris en Fallot het belangrijkste zijn als je veranderingen doorvoert om een traumasensitieve cultuur te creëren binnen een organisatie (zie pagina 14/15 van deze gids voor organisatieontwikkeling).

Deze vijf waarden zijn:

- Veiligheid
- Vertrouwen
- Keuze
- Samenwerking
- Zelfbeschikking ('empowerment')

**Veiligheid** houdt in dat je de fysieke en emotionele veiligheid van het kind of de jongere waarborgt. Dit wordt vaak gezien als de eerste belangrijke stap bij het ontwikkelen van een traumasensitieve cultuur. **Vertrouwen** houdt in dat de organisatie en haar medewerkers elkaar en de kinderen en jongeren met wie ze werken vertrouwen, waarbij ze er steeds naar streven om hen niet teleur te stellen en te doen wat ze beloven. Vertrouwen blijkt uit het creëren van een consequente omgeving, het stellen van duidelijke grenzen en het scheppen van duidelijkheid over wat realistisch is om te verwachten van de hulpverlening. **Keuze** houdt in dat kinderen en jongeren verschillende opties worden geboden en dat hun zoveel



17. Harris, M. en Fallot, R. D. (Eds.). (2001). *New directions for mental health services. Using trauma theory to design service systems*. Jossey-Bass/Wiley. Harris, M. en Fallot, R.D. (2009) *Creating Cultures of Trauma-Informed Care: A Self-Assessment and Planning Protocol*. Community Connections, Washington DC. <https://www.theannainstitute.org/CCTICSELFASSPP.pdf>

mogelijk controle wordt gegeven over hun beslissingen. **Samenwerking** houdt in dat beslissingen samen met het kind of de jongere worden genomen. **Zelfbeschikking ('empowerment')** houdt in dat de focus ligt op de sterke punten van kinderen en jongeren en dat ze worden geholpen sterke overlevingsvaardigheden te ontwikkelen.

### HET GEBRUIK VAN DE BEOORDELINGSCHECKLIST

De beoordelingschecklist bestaat uit zes onderdelen. Elk onderdeel bestaat uit een aantal stellingen.

- **Zet een vinkje naast de stelling als de stelling klopt voor je organisatie.**
- **Zet geen vinkje** als de stelling niet klopt.
- Het aantal stellingen dat niet is aangevinkt, geeft je een algemeen idee van hoeveel werk er nog moet worden verzet om je organisatie traumasensitief te maken.

Zo **identificeer je belangrijke focusgebieden voor de eerste veranderingen die je organisatie moet doorvoeren**, waaronder manieren om de **waarden** veiligheid, keuze, samenwerking, vertrouwen en zelfbeschikking op te nemen zodat deze worden erkend, begrepen en toepast door alle medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners.

## DEEL ÉÉN: BELEID

**In dit deel denkt je organisatie na over hoe kennis van trauma is geïntegreerd in beleid en expliciet wordt vermeld als onderdeel van de werkwijze. Onthoud dat beleidsteksten over de manier waarop de organisatie omgaat met trauma en traumaherstel een positieve bijdrage leveren aan het ontwikkelen van een traumasensitieve organisatiecultuur.**

STELLING	VINK AAN INDIEN VAN TOEPASSING
Je organisatie heeft een visie- en missieverklaring waarin expliciet wordt verwezen naar de noodzaak om rekening te houden met de ervaring van kinderen, jongeren en families met een trauma-achtergrond bij het bieden van hulp.	
Je organisatie heeft een heldere strategie om haar missie en visie te communiceren, waarin de erkenning van een traumasensitieve aanpak is opgenomen.	
Alle engagementen ten aanzien van het werken met kinderen en jongeren en families met een trauma-achtergrond – en over traumaherstel – zoals beschreven in de missie- en visieverklaring worden ondersteund door beleid, procedures, middelen en praktijken.	

<p>Beleid wordt gemonitord en regelmatig herzien om er zeker van te zijn dat de procedures die erop worden gebaseerd, kinderen, jongeren en families niet (her)traumatiseren.</p>	
<p>Je organisatie heeft de volgende formele beleidsregels waarin trauma expliciet wordt genoemd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij eerste beoordelingen die worden gedaan in relatie tot de behoefte aan residentiële jeugdhulpverlening, wordt gekeken naar een verleden van mishandeling, verwaarlozing, verbroken relaties en afgebroken plaatsingen, en wordt een algemene checklist doorgelopen om na te gaan of het kind of de jongere trauma heeft ervaren. (Zie Bijlage 2 voor een voorbeeld van een checklist met trauma-indicatoren.)</li> <li>• Individuele ontwikkelingsplannen voor kinderen en jongeren zijn onderdeel van de zorgplanningsprocedure, waarbij rekening wordt gehouden met trauma, traumagerelateerde problemen en de sterke punten van het kind, de jongere, de familie en de gemeenschap in een steun- en herstelplan. Dit omvat participatie van kinderen, jongeren en families en het opnemen van informatie in de plannen over de manier waarop ze willen dat de organisatie met hen werkt.</li> <li>• Er wordt een zorgvuldige participatieve planning gemaakt met degenen die de jeugdhulpverlening verlaten. Deze planning omvat een beoordeling van en update over hoe het traumaherstel vordert en omvat handvatten voor hoe dit proces kan worden voortgezet, waaronder eventuele ondersteuning die jongeren nodig hebben om voor hun eigen geestelijke gezondheid te zorgen, evenals kennis over en toegang tot hulpverleningsdiensten die ze indien nodig kunnen gebruiken.</li> <li>• Er zijn opleidingen beschikbaar voor medewerkers/vrijwilligers/hulpverleners en andere stakeholders, waarbij in gepaste mate wordt ingegaan op problemen met betrekking tot kinderen, jongeren en families met een trauma-achtergrond en manieren om op deze kinderen/jongeren/families te reageren.</li> <li>• Medewerkers/vrijwilligers/hulpverleners krijgen supervisie en ondersteuning, waarbij de uitdagingen van het werken met personen met een trauma-achtergrond worden besproken. (Zie hoofdstuk 8 van de Praktische gids voor meer informatie over trauma en specifiek over de mogelijkheid van secundair trauma.)</li> </ul>	<div style="text-align: center;"> <input data-bbox="1225 555 1302 631" type="checkbox"/>   <input data-bbox="1225 855 1302 931" type="checkbox"/>   <input data-bbox="1225 1209 1302 1285" type="checkbox"/>   <input data-bbox="1225 1545 1302 1621" type="checkbox"/>   <input data-bbox="1225 1783 1302 1859" type="checkbox"/> </div>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de beoordeling van een incident met een kind of jongere – bijvoorbeeld een situatie waarin je een kind in bedwang moet houden of een fysiek conflict tussen twee jongeren – wordt rekening gehouden met de mogelijkheid dat het incident traumagerelateerd kan zijn.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedures voor het werven van medewerkers/vrijwilligers/ hulpverleners zijn zo opgesteld dat de geworven personen goed onderlegd zijn voor de functie. Dat wil zeggen dat het wervingsbeleid stappen omvat om bescherming te garanderen via maatregelen zoals een politiecontrole en twee referenties voordat kandidaten worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek, of dat wordt nagegaan hoeveel kennis de sollicitant heeft van trauma en van manieren om (her)traumatisering bij kinderen en jongeren te voorkomen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Functieomschrijvingen omvatten rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers/vrijwilligers/hulpverleners met betrekking tot hun kennis van trauma en hun vermogen om om te gaan met personen met een trauma-achtergrond.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinderen, jongeren en families worden betrokken bij de hulpverlening die door de organisatie wordt aangeboden – bijv. bij het plannen van ondersteuning, residentiële jeugdhulpverlening, individuele ontwikkeling – en bij de evaluatie van de hulpverlening zelf, waarbij ervoor wordt gezorgd dat het proces van participatie op een sensitieve manier wordt georganiseerd en de betrokkenen niet hertraumatiseert.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een beleid om geweld tussen kinderen en jongeren onderling te voorkomen en ondersteuning te bieden aan kinderen en jongeren die hiermee te maken hebben gekregen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt gezorgd voor vertrouwelijkheid en toegang tot informatie, inclusief ondersteuning voor kinderen, jongeren en families bij het bekijken van informatie die verband kan houden met traumatische gebeurtenissen in het verleden.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is beleid rond kindveiligheid waarin iets wordt gezegd over bescherming tegen (her)traumatisering.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klachtenregelingen omvatten richtlijnen voor de manier waarop kinderen, jongeren en families moeten worden geholpen als ze een klacht indienen over praktijken die hebben geleid tot (her)traumatisering.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De organisatie heeft een beleid rond kindveiligheid waarin wordt aangegeven wat medewerkers, vrijwilligers, hulpverleners of anderen die in aanraking komen met kinderen en jongeren die onder de zorg van de organisatie vallen, moeten doen als ze vermoeden dat activiteiten binnen de organisatie of gedrag van de medewerkers kan leiden tot toekomstig trauma of hertraumatisering.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>



18. “Een veilige plek om groot te worden: plaats geven aan traumasensitieve zorg voor kinderen” – Praktische gids. Beschikbaar op: <https://www.sos-kinderdorpen.be/files/nl-safe-places-pg-web-61826e8de5ce6.pdf>

## DEEL TWEE: VEILIGHEID

**Dit deel gaat over de manier waarop je organisatie de hulpverlening zo veilig mogelijk maakt. De reden hiervoor is dat een gevoel van veiligheid een van de basisvoorwaarden voor traumaherstel is.**

De fysieke ruimtes waar kinderen, jongeren en hun familie worden geholpen, hebben een warme en uitnodigende uitstraling en geven een gevoel van veiligheid.	
Medewerkers, hulpverleners, vrijwilligers en anderen die met kinderen, jongeren en families werken, worden zorgvuldig nagetrokken om er zeker van te zijn dat ze geen plegers van mishandeling zijn (bijv. politiecontroles, referenties, een intensief sollicitatieproces etc.).	
Medewerkers of hulpverleners in de residentiële jeugdhulpverlening kunnen eenvoudig de hulp in roepen van andere medewerkers of hulpverleners als dat nodig is om kinderen op zo'n manier te helpen dat (her)traumatisering wordt voorkomen (bijv. om te voorkomen dat een geweldsincident escaleert of om een getraumatiseerd kind uit een onveilige situatie te halen).	
Kinderen, jongeren, families of anderen die gebruik maken van de hulpverlening, hebben iemand binnen de organisatie of de leefgroep die ze kunnen aanspreken als ze zich onveilig voelen.	
Medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners weten waaraan ze kunnen zien dat een kind zich onveilig voelt en kunnen op een traumasensitieve manier op deze signalen reageren.	
Residentiële jeugdhulpverleningsorganisaties hebben privéruimtes waar medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners gevoelige onderwerpen met betrekking tot hun werk om kinderen en jongeren met een trauma-achtergrond te helpen, kunnen bespreken en rapporteren.	
Managers binnen de organisatie hebben kennis van trauma en de mogelijke emotionele impact daarvan op medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners die werken met kinderen, jongeren en families met een trauma-achtergrond (bijv. burn-out, secundair trauma etc.).	
Medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners kunnen deelnemen aan teambijeenkomsten en supervisiesessies en hebben een supervisor bij wie ze hun zorgen en gevoelens veilig kunnen uiten.	

## DEEL DRIE: VERTROUWEN

**Dit deel gaat over de manier waarop vertrouwen wordt bevorderd in de hulpverlening. Het vertrouwen van kinderen, jongeren en families met een trauma-achtergrond is vaak geschonden en het opnieuw opbouwen van vertrouwen is een belangrijke stap op weg naar traumaherstel.**

De organisatie zorgt ervoor dat het eerste contact met kinderen, jongeren en families vriendelijk en respectvol is.	
De organisatie ontwikkelt een duidelijk plan waarin trauma en traumaherstel aan bod komen, en communiceert duidelijk aan kinderen, jongeren en families wat er gedaan wordt, door wie dit gedaan wordt, wanneer dit gedaan wordt en waarom dit gedaan wordt.	
De organisatie communiceert realistische verwachtingen over het afronden van bepaalde taken of activiteiten.	
De organisatie biedt haar verontschuldiging aan aan kinderen, jongeren of families als afgesproken taken of activiteiten niet zijn uitgevoerd, en onderneemt stappen om dit alsnog te doen.	
Informatie over kinderen, jongeren en families wordt vertrouwelijk behandeld en de grenzen van vertrouwelijkheid worden uitgelegd (bijv. informatie over mishandeling wordt zonder toestemming gedeeld met anderen).	
De organisatie stimuleert consistentie in praktijken. Voorbeelden zijn het voorkomen of tot een minimum beperken van wisselingen in hulpverleners voor kinderen die onder de zorg van de organisatie vallen, of het hanteren van dezelfde waarden binnen de hele organisatie (van het management tot de hulpverleners).	
Managers en leiders geven duidelijke informatie over voorgestelde veranderingen in relatie tot traumasensitieve praktijken.	
Managers en leiders luisteren op een respectvolle manier naar de zorgen van medewerkers, vrijwilligers, hulpverleners, kinderen en jongeren, en leggen uit wat ze naar aanleiding van de uitgesproken zorgen gaan doen.	
Medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners zijn duidelijk over het belang van vertrouwensrelaties bij traumaherstel en helpen elkaar om traumasensitieve praktijken toe te passen. Ze kennen traumagerelateerde concepten zoals afstemming, 'containment', mentaliseren, coregulatie en het tolerantievenster, en gebruiken deze in hun dagelijkse werkzaamheden.	
Medewerkers, hulpverleners en vrijwilligers krijgen tijd om een-op-een door te brengen met kinderen, zodat kinderen beter aan specifieke relatievaardigheden kunnen werken.	
Medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners krijgen opleidingen en regelmatige opfrissingscursussen over trauma, inclusief de impact van stressfactoren op de werkplek.	

## DEEL VIER: KEUZE

**Dit deel gaat over de mate waarin de organisatie zorgt voor volledige en zinvolle participatie, keuze en controle voor en door kinderen, jongeren, medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners. Een gebrek aan controle is iets wat veel mensen met een trauma-achtergrond ervaren. Daarom moet je organisatie onderzoeken hoe ze mensen een gevoel van controle geeft in de manier waarop hulp wordt verleend.**

De organisatie informeert kinderen, jongeren en families over de keuzes en opties die er zijn.	
De organisatie heeft een proces om te zorgen voor volledige en zinvolle participatie door kinderen, jongeren en families en geeft hun wensen voldoende gewicht.	
Kinderen en jongeren wordt duidelijk verteld wat hun rechten en verantwoordelijkheden zijn, op een manier die is afgestemd op hun leeftijd/ontwikkeling.	
Medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners hebben voldoende inspraak in factoren die hun werk beïnvloeden (bijv. het aantal uur dat ze werken, de mogelijkheid om verlof op te nemen, het soort opleidingen dat wordt aangeboden, het gebruik en de inrichting van gebouwen etc.).	
Er is een goede balans tussen persoonlijk professioneel oordeel en duidelijke traumasensitieve richtlijnen voor medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners. Er zijn bijvoorbeeld richtlijnen die gebaseerd zijn op beleid, procedures en protocollen, maar er is ook ruimte voor een professioneel oordeel.	
Medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners kunnen op een formele en gestructureerde manier ideeën aanbrenge, suggesties doen en feedback geven over factoren die verband houden met de organisatie.	
Managers in de organisatie zorgen ervoor dat overleg met medewerkers, hulpverleners, vrijwilligers, kinderen, jongeren en families zinvol is en dat er feedback wordt gegeven over de resultaten van een overleg.	



## DEEL VIJF: SAMENWERKING

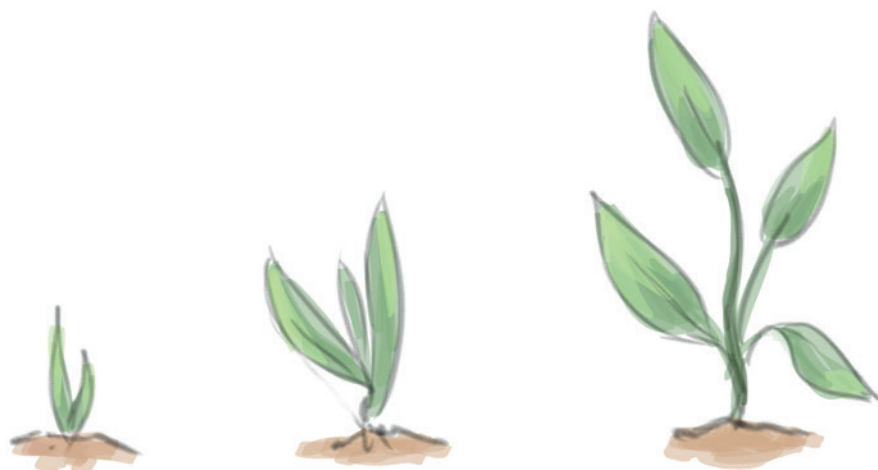
**Dit deel gaat over de mate waarin de organisatie samenwerking stimuleert met medewerkers, gebruikers van de hulpverlening en andere stakeholders. Dit is belangrijk omdat samenwerken met personen met een trauma-achtergrond en de betrokkenheid van een breder netwerk van hulpverleningsinstanties en individuen, de weg naar herstel kan bevorderen.**

Kinderen, jongeren en families spelen een significante rol in het plannen en evalueren van de hulpverlening van de organisatie via een gebruikersgroep.	
De gebruikersgroep van de organisatie is er goed van op de hoogte (beschreven in het mandaat van de gebruikersgroep) dat kinderen en jongeren de ultieme experts zijn wat betreft hun eigen traumaervaring.	
De organisatie beschrijft duidelijk in een verklaring op welke manier zij bijdraagt aan traumaherstel, zodat andere organisaties haar rol begrijpen.	
De organisatie heeft een manier om te communiceren dat de mening van kinderen, jongeren, families, medewerkers, vrijwilliger en hulpverleners wordt gewaardeerd, ook al is het niet altijd mogelijk om iets met hun wensen en suggesties te doen.	
De organisatie werkt eerder 'samen met' dan 'voor' kinderen, jongeren en families, in die zin dat ze een partnerschap aangaat met kinderen, jongeren en families.	
De organisatie erkent haar grenzen en heeft duidelijke protocollen om kinderen, jongeren of families indien nodig door te verwijzen naar in trauma gespecialiseerde organisaties.	
De manier waarop de organisatie veranderingen doorvoert, stimuleert samenwerking tussen medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners op alle niveaus.	
De organisatie werkt samen en zorgt voor meer bewustzijn ten aanzien van trauma en traumasensitieve praktijken onder allerlei stakeholders, waaronder partners in het jeugdzorgsysteem, scholen en professionals in de geestelijke gezondheidszorg.	
De organisatie heeft een netwerk van interne en externe experts op het gebied van geestelijke gezondheidszorg die gespecialiseerd zijn in trauma en het werken met families, kinderen en jongeren.	

## DEEL ZES: ZELFBESCHIKKING ('EMPOWERMENT')

**Dit deel gaat over de mate waarin de organisatie ervoor zorgt dat de hulpverlening kansen biedt om zelfbeschikking te ervaren, zodat kinderen, jongeren en families meer zeggenschap hebben in wat er gebeurt in hun traumahersteltraject.**

De organisatie communiceert wat er haalbaar is in de ondersteuning van kinderen, jongeren en families met een trauma-achtergrond om hun eigen doelen te bereiken.	
Kinderen en jongeren met een jeugdhulpverlening en hun families krijgen informatie over de impact van trauma en manieren om om te gaan met stress, zelfzorg en hulpverlening waar ze gebruik van kunnen maken.	
Kinderen en jongeren met een jeugdhulpverlening en hun families krijgen informatie over hulp die ze kunnen krijgen.	
Kinderen en jongeren met een jeugdhulpverlening krijgen de kans om feedback te geven over de hulp die ze krijgen en de hulp die ze graag zouden krijgen, en ze hebben het gevoel dat hun bijdrage wordt gewaardeerd.	
Medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners krijgen de middelen om de taken uit te voeren die van hen worden verwacht.	
Managers hebben een positieve houding en stimuleren medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners om hun traumagerelateerde werktaken uit te voeren.	
Managers worden opgeleid om medewerkers, vrijwilligers en hulpverleners constructieve feedback te geven, ook als de feedback kritisch is.	





BIJLAGE 2



# Checklist trauma- indicatoren

## BIJLAGE 2: CHECKLIST TRAUMA-INDICATOREN

Deze checklist is overgenomen uit een document met de titel 'Parenting a child who has experienced trauma'. De checklist is opgesteld door het Children's Bureau van het Amerikaanse ministerie van Volksgezondheid en Sociale Zaken in Washington en gepubliceerd door de Child Welfare Information Gateway in 2014. De checklist is te vinden op <https://www.childwelfare.gov/pubPDFs/child-trauma.pdf>

Belangrijk: de indicatoren van deze checklist zijn geen bewijs dat iemand trauma heeft ervaren. Deze indicatoren kunnen ook aanwezig zijn bij kinderen en jongeren die geen trauma hebben ervaren. Net als bij alle checklists is deze checklist uitsluitend bedoeld ter indicatie en moeten andere diagnostische instrumenten, waaronder raadpleging van professionals in de geestelijke gezondheidszorg met ervaring op het gebied van jeugdtrauma, worden gebruikt alvorens aannames te doen over een traumaverleden.

### TRAUMA BIJ KINDEREN VAN 0-2 JAAR OUD

Alle jonge kinderen en peuters worden weleens boos en hebben weleens driftbuien. De volgende indicatoren kunnen er echter op wijzen dat het kind een trauma heeft ervaren als het gedrag ontwrichtend is voor het kind of het gezin.

- Buitensporige boosheid en lang aanhoudende driftbuien
- Geagiteerd en niet tot rust te brengen
- Schrikachtig
- Zeer angstige reacties op stimuli die het kind doen denken aan het trauma
- Weigeren of niet in staat zijn om te praten
- Vaardigheden zoals op het potje plassen kwijtraken
- Angst voor volwassenen en om te worden gescheiden van opvoedingsfiguren
- Ontwikkeling van eetproblemen zoals verlies van eetlust, ondergewicht of spijsverteringsproblemen
- Nachtmerries of slapeloosheid
- Terugtrekken van volwassenen die het kind eerder vertrouwde, en vermijding van fysiek contact.

## TRAUMA BIJ KINDEREN VAN 3-5 JAAR OUD

Kinderen in deze leeftijdsgroep kunnen naast de voorgaande indicatoren nog ander zorgwekkend gedrag vertonen. Op deze leeftijd gaan kinderen meer op verkenning en sluiten ze vriendschappen met andere kinderen. Getraumatiseerde kinderen kunnen zich langzamer ontwikkelen dan hun leeftijdsgenoten.

- Agressie of verbaal geweld richting anderen
- Overmatig bazig, controlerend of ontwrichtend gedrag
- Moeite om zich te focussen of te leren
- Ontwikkeling van leerstoornissen
- Bedplassen
- Onaangepast gedrag in sociale situaties
- Moeite om andere kinderen of volwassenen te vertrouwen
- Gebrek aan zelfvertrouwen
- Buikpijn en hoofdpijn
- Eenzaamheid
- Verwarring
- Overmatig aanhankelijk
- Prikkelbaar

## TRAUMA BIJ KINDEREN VAN 6-12 JAAR OUD

Op deze leeftijd groeien kinderen op en worden ze zelfstandiger. Ze krijgen vriendjes en speelmaatjes buitenshuis en vinden hun plek op school. Als ze daarnaast echter ook het volgende gedrag ontwikkelen, kan dit wijzen op een traumaverleden.

- Problemen op school
- Moeite met concentreren
- Zelfmoordgedachten of -pogingen
- Terugtrekken van vrienden en familie
- Onaangepast gedrag in sociale situaties
- De traumatische gebeurtenis nabootsen
- Verwarring
- Drugs- of alcoholgebruik
- Meer seksuele kennis dan bij de leeftijd van het kind hoort
- Overreageren op situaties
- De traumatische gebeurtenis recreëren in spel
- Eten hamsteren

## TRAUMA BIJ KINDEREN VAN 13-18 JAAR OUD

De tienerjaren kunnen voor iedereen moeilijk zijn. Het is belangrijk om normale puberproblemen te kunnen onderscheiden van traumareacties. Dit zijn enkele indicatoren waar je op kunt letten:

- Buitensporige boosheid, agressie en verbaal geweld richting anderen
- Zelfmoordgedachten of -pogingen
- Riskant gedrag, waaronder seksueel gedrag en drugs- of alcoholmisbruik.
- Ongezonde liefdesrelaties
- Zelfbeschadiging
- Paniekaanvallen
- Flashbacks
- Weglopen
- Vechtpartijen uitlokken
- Moeite om aansluiting te vinden bij leeftijdsgenoten
- Zich geen toekomst kunnen voorstellen (verwachten jong te overlijden)
- Vervreemd en eenzaam
- Slecht zelfbeeld





BIJLAGE 3

**Actieplan  
(voorbeeld)**

## BIJLAGE 3: ACTIEPLAN (VOORBEELD)

ALS JE DIT PLAN GAAT GEBRUIKEN, VERWIJDER DAN DE INFORMATIE DIE WE HEBBEN OPGENOMEN ALS VOORBEELD EN PRINT EEN LEEG ACTIEPLAN UIT.

ACTIEPLAN	
<p>In dit plan worden enkele kortetermijn- en langetermijndoelen en -uitkomsten vastgelegd om de hiaten op te lossen die naar voren zijn gekomen bij het beoordelen van de traumasensitieve praktijken.</p> <p>(Dit sjabloon is gebaseerd op het werk van het Centre for Evidence and Implementation. Hateley-Browne, J., Hodge, L., Polimeni, M. en Mildon, R., 2019, <i>Implementation in action: A guide to implementing evidence-informed programs and practices</i>.  <a href="https://aifs.gov.au/cfca/sites/default/files/publication-documents/1906_implementation_in_action_1.pdf">https://aifs.gov.au/cfca/sites/default/files/publication-documents/1906_implementation_in_action_1.pdf</a>)</p>	
<b>DOEL VAN HET PLAN</b>	Aspecten van traumasensitieve praktijken implementeren.
<b>DATUM VAN HET PLAN</b>	26 juni 2021
<b>TOEPASSINGSGEBIED VAN HET PLAN</b>  <i>Hier beschrijf je het gedeelte van de organisatie waarop dit plan gericht is. Is het plan bijvoorbeeld gericht op de hele organisatie? Op één afdeling? Op één leefgroep?</i>	Dit actieplan is geschreven voor de drie lokale residentiële jeugdhulpverleningsorganisaties.
<b>LEDEN VAN DE WERKGROEP</b>  <i>Hier vermeld je de naam en rol van de leden van de groep die dit plan heeft geschreven. Voorbeelden van rollen zijn manager, vrijwilliger, jongere met een jeugdhulpervaring etc.</i>	Kristien (manager) David (area leader) Jan (pedagoog) Remi (pedagoog) Anna (jongere) Janusz (jongere)



## DEEL ÉÉN

**Noteer in de tabel hieronder drie kortetermijndoelen voor traumasensitieve verandering (hiaten die binnen drie maanden kunnen worden aangepakt).**

DOELEN VOOR VERANDERING	BELEMMERINGEN VOOR VERANDERING	OVEREEN-GEKOMEN ACTIES OM DE BELEMMERINGEN AAN TE PAKKEN	UITKOMST-INDICATOREN	DEADLINE EN VERANTWOORDELIJKE(N)
1: Medewerkers, hulpverleners en vrijwilligers krijgen tijd om een-op-een door te brengen met kinderen, zodat kinderen beter aan specifieke relatievaardigheden kunnen werken.	<p>Te weinig geld voor uitstapjes.</p> <p>Moeite met het vinden van een algemeen tijdstip om af te spreken met kinderen.</p> <p>Tijd die wordt besteed aan papierwerk en administratie.</p>	<p>In elke leefgroep een geldinzamelingsgroep oprichten om geld in te zamelen voor uitstapjes.</p> <p>Zorgen dat de een-op-eentijd met kinderen op de dagelijkse werkplanning wordt gezet.</p> <p>Overleggen met leefgroepen om de personeelsplanning aan te passen zodat er elke dag een uur overlap is in personeel en het papierwerk beter kan worden georganiseerd.</p>	<p>Eén geldinzamelingsactiviteit.</p> <p>Elk kind heeft elke week minimaal drie uur een-op-eentijd met een specifieke medewerker.</p> <p>Nieuwe personeelsplanning.</p>	<p>Jan en Anna 5 sep 2021</p> <p>Kristien 30 aug 2021</p> <p>David en Remi 20 sep 2021</p>
2: De zones waar kinderen, jongeren en hun familie worden ontvangen, zijn aangepast zodat ze een warme en uitnodigende uitstraling hebben en een gevoel van veiligheid geven.	Het financieren van andere aspecten van het werk krijgt meer prioriteit.	<p>Overleg gepland met medewerkers, kinderen en jongeren om een plan te maken om de woonkamers opnieuw aan te kleden met rustgevende kleuren.</p> <p>Brief schrijven aan het management waarin wordt uitgelegd wat de kosten hiervan zijn.</p>	Alle woonkamers zijn opnieuw aangekleed.	<p>Janusz en Remi 30 aug 2021</p>

DOELN VOOR VERANDERING	BELEMMERINGEN VOOR VERANDERING	OVEREEN-GEKOMEN ACTIES OM DE BELEMMERINGEN AAN TE PAKKEN	UITKOMST-INDICATOREN	DEADLINE EN VERANTWOORDELIJKE(N)
<p>3: Kinderen, jongeren en families spelen een significante rol in het plannen en evalueren van de hulpverlening van de organisatie via een nieuw op te richten gebruikersgroep.</p>	<p>Zorgen dat kinderen, jongeren en families willen deelnemen aan de gebruikersgroep.</p> <p>Zorgen dat het management het werk en de aanbevelingen van de gebruikersgroep serieus neemt.</p> <p>Zorgen dat de gebruikersgroep een ruimte heeft waar de leden bijeen kunnen komen.</p>	<p>Een workshop met kinderen en jongeren organiseren om het oprichten van een gebruikersgroep en de rol van die gebruikersgroep in de leefgroepen te bespreken.</p> <p>Informatie over de oprichting van een gebruikersgroep sturen naar families om na te vragen of ze geïnteresseerd zijn.</p> <p>Bijeenkomsten van de gebruikersgroep opnemen in het werkrooster.</p>	<p>Gebruikersgroep opgericht.</p> <p>Reglement voor de gebruikersgroep ontwikkeld.</p> <p>Eerste bijeenkomst van de gebruikersgroep vindt plaats.</p>	<p>Kristien en Janusz</p> <p>30 sep 2021</p>

## DEEL TWEE

**Noteer in de tabel hieronder drie langetermijndoelen voor traumasensitieve verandering (hiaten die binnen drie tot twaalf maanden kunnen worden aangepakt).**

DOELEN VOOR VERANDERING	BELEMME- RINGEN VOOR VERANDERING	OVEREEN- GEKOMEN ACTIES OM DE BELEMME- RINGEN AAN TE PAKKEN	UITKOMST- INDICATOREN	DEADLINE EN VERANT- WOORDE- LIJKE(N)
1: Alle medewerkers en vrijwilligers krijgen een gepaste opleiding over traumasensitieve praktijken.	Voldoende personeel beschikbaar hebben dat kan invallen als medewerkers opleidingen volgen.	Een opleidingsjaarrooster opstellen voor medewerkers van de drie leefgroepen en één medewerker per maand en per leefgroep uitplannen om de opleiding van dit project te volgen, waarbij wordt gezorgd voor vervanging in de drie leefgroepen.  Module 1 en 2 van de online opleiding die voor dit project is ontwikkeld gebruiken als onderdeel van het inwerkproces voor medewerkers en vrijwilligers	75% van de vrijwilligers volgt module 1 en 2. 50% van de medewerkers volgt de volledige opleiding. 100% van de nieuwe medewerkers en vrijwilligers volgt module 1 en 2.	5 maart 2022 Kristien
2: Een beleidsbeoordeling van al onze beleidsteksten om te zorgen dat trauma expliciet wordt vermeld.	De beleidsteksten gaan al lang mee, dus mensen zijn eraan gewend zoals ze zijn.	De gebruikersgroep de taak geven om het beleid te onderzoeken en aan te geven waar melding moet worden gemaakt van trauma.  Concept van nieuwe beleidsteksten overhandigen aan medewerkers.	50% van het beleid herzien om trauma erin te verwerken.	30 januari 2022  David en Anna

DOELN VOOR VERANDERING	BELEMME- RINGEN VOOR VERANDERING	OVEREEN- GEKOMEN ACTIES OM DE BELEMME- RINGEN AAN TE PAKKEN	UITKOMST- INDICATOREN	DEADLINE EN VERANT- WOORDE- LIJKE(N)
<p>3: Financierings- aanvraag indienen bij lokale autoriteit voor een tijdelijke opleidings- medewerker.</p>	<p>Het kost tijd om uit te zoeken hoe de aanvraag moet worden ingediend.</p> <p>Zorgen dat financierings- aanvragen aansluiten bij de financierings- cyclus van de lokale autoriteit</p>	<p>David de tijd geven om na te gaan welk proces moet worden gevolgd.</p> <p>Kristien en Janusz de aanvraag laten indienen als bekend is wat er moet gebeuren.</p> <p>David bij de administratie laten navragen wat de datums zijn van de nieuwe financierings- cyclus.</p>	<p>David een aanvraag laten indienen bij de directie om twee weken tijd vrij te maken.</p> <p>Eerste conceptaanvraag klaar.</p> <p>Nora (administratief medewerker) zoekt de datums uit en maakt een GANTT-diagram.</p>	<p>David, 5 sep 2021</p> <p>Kristien en Janusz 28 februari 2022</p> <p>Nora 30 september 2021</p>



## BIJLAGE 4

# Instrument om het actieplan te monitoren (voorbeeld)

# BIJLAGE 4: INSTRUMENT OM HET ACTIEPLAN TE MONITOREN (VOORBEELD)

**ALS JE DIT MONITORINGINSTRUMENT GAAT GEBRUIKEN, VERWIJDER DAN DE INFORMATIE DIE WE HEBBEN OPGENOMEN ALS VOORBEELD EN PRINT EEN LEEG SJABLON UIT.**

Datum evaluatiebijeenkomst traumawerkgroep: 26 juli 2022

OVEREENGEKOMEN DOELEN	BELANGRIJKSTE ACTIES SINDE DE VORIGE EVALUATIE-BIJEENKOMST	BELANGRIJKSTE UIT TE VOEREN ACTIES VOOR DE VOLGENDE EVALUATIE-BIJEENKOMST
<p><b>VOORBEELD Kortetermijndoel 1</b></p> <p>In elke leefgroep een geldinzamelingsgroep oprichten om geld in te zamelen voor uitstapjes.</p>	<p>Er is een geldinzamelingsgroep opgericht. 3 jongeren en 3 medewerkers. Ideeën verzamelen voor een geldinzamelingsactie.</p>	<p>Voor de volgende evaluatiebijeenkomst moet een beslissing worden genomen over de actie en de datum.</p>
<p><b>Kortetermijndoel 2</b></p> <p>Zorgen dat de een-op-eentijd met kinderen op de dagelijkse werkplanning wordt gezet.</p>	<p>Op de agenda voor de teambijeenkomst zetten dat moet worden besproken dat een-op-eentijd op het rooster wordt gezet.</p>	<p>Teambijeenkomst houden en voor de volgende evaluatiebijeenkomst een beslissing nemen over een-op-eentijd.</p>
<p><b>Kortetermijndoel 3</b></p> <p>Overleggen met residentiële jeugdhulporganisaties om de personeelsplanning aan te passen zodat er elke dag één uur overlap is in personeel en het papierwerk beter kan worden georganiseerd.</p>	<p>Regiomanager heeft overleg gehad met de managers van de leefgroepen. Drie ideeën ingediend voor de nieuwe versie van de personeelsplanning.</p>	<p>Beslissen over welke versie van de personeelsplanning het beste zou werken en een personeelsoverleg starten voor de volgende evaluatiebijeenkomst.</p>

OVEREENGEKOMEN DOELEN	BELANGRIJKSTE ACTIES SINDE DE VORIGE EVALUATIE- BIJeenKOMST	BELANGRIJKSTE UIT TE VOEREN ACTIES VOOR DE VOLGENDE EVALUATIE- BIJeenKOMST
<b>Langetermijndoel 1</b>		
<b>Langetermijndoel 2</b>		
<b>Langetermijndoel 3</b>		

Datum van volgende updatebijeenkomst: 30 aug 2022





**BIJLAGE 5**



**Vragenlijsten  
voor  
medewerkers  
en vragenlijsten  
voor kinderen  
en jongeren**

# BIJLAGE 5: VRAGENLIJSTEN VOOR MEDEWERKERS EN VRAGENLIJSTEN VOOR KINDEREN EN JONGEREN

## VRAGENLIJST VOOR MEDEWERKERS

WAARDE	WAAR IK WERK...	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>Veiligheid</b>	We zorgen ervoor dat onze fysieke omgeving rustgevend is en veiligheid bevordert.				
<b>Vertrouwen</b>	We kunnen hoogwaardige een-op-eentijd doorbrengen met onze kinderen en jongeren.				
<b>Veiligheid</b>	We kunnen structuur en duidelijkheid bieden.				
<b>Samenwerking</b>	We bieden kinderen en jongeren de kans om betrokken te zijn bij de planning van hun eigen zorg.				
<b>Zelfbeschikking</b>	We helpen kinderen en jongeren hun emoties te begrijpen en reguleren.				

<b>Samenwerking</b>	We kunnen kinderen en jongeren doorverwijzen naar de juiste instanties als ze psychische steun nodig hebben vanwege trauma.				
<b>Keuze</b>	We kunnen kinderen en jongeren zelf keuzes laten maken over hun zorg.				
<b>Zelfbeschikking</b>	We luisteren naar kinderen en jongeren en handelen naar hun standpunt.				
<b>Vertrouwen</b>	We brengen tijd door met kinderen en jongeren om hen te helpen begrijpen welk effect trauma op hen heeft.				
<b>Vertrouwen</b>	We bouwen warme en liefdevolle relaties op met onze kinderen en jongeren.				
<b>Vertrouwen</b>	We bieden onze kinderen en jongeren de kans om aan hun zelfvertrouwen en zelfbeeld te werken.				
<b>Zelfbeschikking</b>	We zijn opgeleid op het gebied van trauma en gebruiken onze kennis om onze jongeren te helpen.				

<b>Veiligheid</b>	We zijn opgeleid en krijgen ondersteuning om gevaarlijke situaties in de leefgroep af te wenden.				
<b>Veiligheid</b>	We nemen de zorgen van kinderen en jongeren serieus.				
<b>Samenwerking</b>	We hebben de gelegenheid om voor onszelf te zorgen, gedachten uit te wisselen met collega's of klinische supervisie te krijgen om te zorgen dat we worden ondersteund in onze werkzaamheden op het vlak van trauma.				

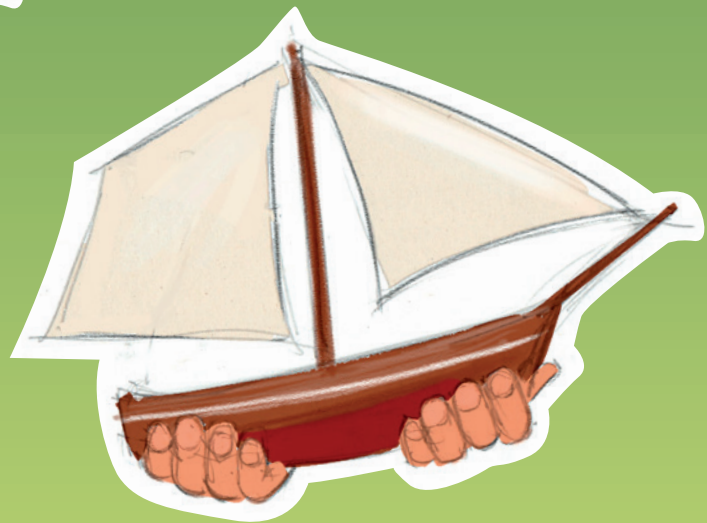
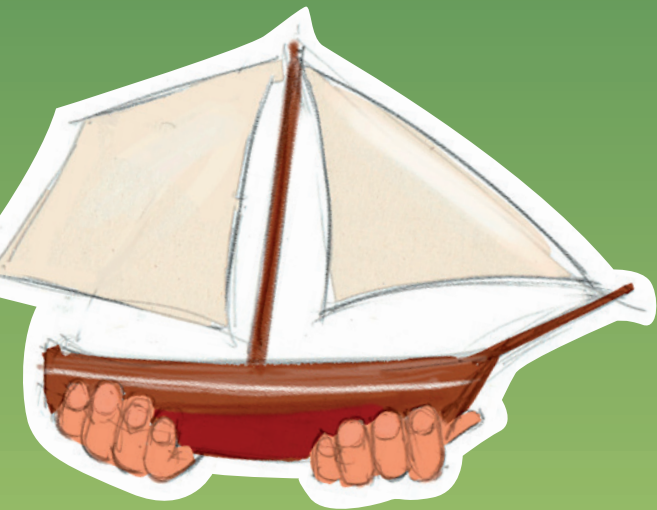
## VRAGENLIJST VOOR KINDEREN EN JONGEREN

WAARDE	WAAR IK WOON...	Altijd	Meestal	Soms	Nooit
<b>Veiligheid</b>	Als ik bang ben of me zorgen maak, zullen de mensen die me steunen naar me luisteren en me helpen.				
<b>Vertrouwen</b>	Er is iemand die naar me zal luisteren als ik iemand nodig heb om mee te praten.				
<b>Veiligheid</b>	Ik voel me veilig.				
<b>Samenwerking</b>	Ik word aangemoedigd om echt deel uit te maken van de groep.				
<b>Zelfbeschikking</b>	De mensen die met me werken, helpen me om nieuwe dingen uit te proberen.				
<b>Samenwerking</b>	De mensen die met me werken, vinden mijn mening belangrijk.				
<b>Keuze</b>	Als ik ruimte nodig heb, begrijpen de mensen die met me werken dat en geven ze me die.				
<b>Zelfbeschikking</b>	De mensen die met me werken, proberen mijn standpunt te begrijpen.				
<b>Vertrouwen</b>	De mensen die met me werken, helpen me de dingen die mijn leven hebben beïnvloed te begrijpen.				

<b>Vertrouwen</b>	Ik voel me geliefd door de mensen die met me werken.				
<b>Vertrouwen</b>	De mensen die met me werken, geven me een goed gevoel over mezelf.				
<b>Keuze</b>	De mensen die met me werken, helpen me gezonde beslissingen te nemen.				
<b>Veilig</b>	De mensen die met me werken, zorgen ervoor dat ik veilig ben waar ik woon.				











## BIJLAGE 6



# **interview- leidraad voor medewerkers/ hulpverleners en interview- leidraad voor kinderen en jongeren**

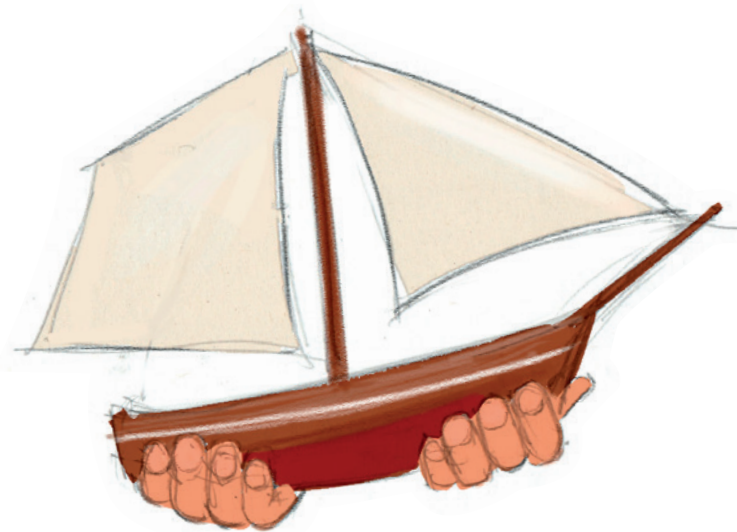
# BIJLAGE 6: INTERVIEWLEIDRAAD VOOR MEDEWERKERS/ HULPVERLENERS EN INTERVIEWLEIDRAAD VOOR KINDEREN EN JONGEREN

## INTERVIEWLEIDRAAD VOOR MEDEWERKERS/ HULPVERLENERS

- Welk soort opleiding hebben jullie over trauma?
- Gebruiken jullie termen als afstemming, regulatie, mentaliseren etc. als jullie kinderen bespreken met collega's?
- Wat doen jullie binnen de leefgroep om kinderen en jongeren te helpen betrouwbare en liefdevolle relaties op te bouwen?
- Hoe helpen jullie een kind of jongere om zich geliefd te voelen?
- Wat doen medewerkers en hulpverleners om kinderen of jongeren te helpen effectief te communiceren?
- Wat doen jullie binnen de leefgroep om structuur en consistentie te bieden voor kinderen en jongeren met een trauma-achtergrond?
- Welke kansen geven jullie kinderen om problemen op te lossen?
- Hoe zorgen jullie ervoor dat collega's binnen de leefgroep het goede voorbeeld geven?
- Hoe helpen jullie kinderen en jongeren om trots te zijn op zichzelf?
- Wat doen jullie om kinderen te leren hun emoties te reguleren?
- Wat doen jullie om kinderen en jongeren te helpen mentaliseren?
- Welk soort activiteiten doen jullie om kinderen en jongeren te helpen met afstemming?
- Als jullie incidenten binnen de leefgroep waarbij een kind of jongere overstuur was evalueren, benaderen jullie dit dan vanuit een traumasensitief standpunt?
- Hoe zorgen jullie ervoor dat de fysieke omgeving rustgevend is en een gevoel van veiligheid bevordert?
- Wat doet jullie binnen de leefgroep om toegang te bieden tot gezondheid, onderwijs en sociale diensten?
- Hoe zorg je voor jezelf en ga je om met eventuele stress die je ervaart?
- Hoe ondersteunt de organisatie jou in je functie?

## INTERVIEWLEIDRAAD VOOR KINDEREN EN JONGEREN

- Wat is het beste aan waar je woont?
- Vervolgvrage: Waarom is dat het beste?
- Wat is het slechtste aan waar je woont?
- Vervolgvrage: Waarom is dat het slechtste?
- Als je met iemand die met je werkt wilt praten, kan dat dan makkelijk?
- Vervolgvrage: Waarom of waarom niet?
- Hoe veilig voel je je hier?
- Heb je een favoriete medewerker hier?
- Wat vind je fijn aan die medewerker?
- Is er een medewerker met wie je niet goed overweg kunt?
- Waarom is dat?
- Word je geholpen om te kalmeren als je het gevoel hebt dat je overstuur raakt?
- Wat is het fijnste dat een medewerker ooit tegen je heeft gezegd of voor je heeft gedaan?
- Vervolgvrage: Waarom was dat zo fijn?
- Wat is het vervelendste wat je hier ooit is overkomen?
- Vervolgvrage: Waarom was dat zo vervelend?
- Wordt er naar je mening gevraagd over de dingen die hier gebeuren?
- Als je één ding zou kunnen veranderen aan de plek waar je woont, wat zou dat dan zijn?





**Safe  
Places  
Thriving  
Children**